

# Povezanost brige za dobrobit zaposlenika i namjere napuštanja organizacije

---

**Duno, Leona**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:877962>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-25**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**POVEZANOST BRIGE ZA DOBROBIT ZAPOSLENIKA I  
NAMJERE NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE**

Diplomski rad

**Leona Duno**

**Zagreb, rujan 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**POVEZANOST BRIGE ZA DOBROBIT ZAPOSLENIKA I  
NAMJERE NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE WELL-BEING  
AND TURNOVER INTENTIONS**

Diplomski rad

**Student: Leona Duno**

**JMBG studenta: 0067614995**

**Mentor: prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić**

**Zagreb, rujan 2023.**

LEONA DUNO

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ovaj DIPLOMSKI RAD isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 26.9.2023.



(potpis)

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Tijekom posljednjih nekoliko godina organizacije su sve svjesnije utjecaja koje mentalno zdravlje ima na zaposlenike pa tako briga o zaposlenicima i njihovoj dobrobiti postaje jedan od temelja za kreiranje uspješne strategije upravljanja ljudskim potencijalima. Prelazak fokusa s tradicionalnog modela brige za zaposlenike koji uključuje samo financijsko i fizičko zdravlje, na pristup sveukupne dobrobiti zaposlenika, pozitivna je promjena koja donosi velike koristi i zaposlenicima i organizacijama. Organizacije koje prate globalne trendove i najbolje svjetske prakse usmjerene su na kreiranje cjelovitog sustava brige o zaposlenicima što podrazumijeva različite aktivnosti, od brige za njihovo fizičko i psihičko zdravlje do osjećaja smisla, angažiranosti i postignuća. Organizacije koje kontinuirano brinu o cjelovitoj dobrobiti zaposlenika primjećuju različite koristi poput većeg zadovoljstva poslom, angažiranosti i produktivnosti zaposlenika te veće organizacijske privrženosti. Sve navedeno smanjuje namjeru napuštanja organizacije kod zaposlenika i pomaže organizacijama da lakše upravljaju izostancima s posla i fluktuacijom radne snage.

U ovom radu detaljnije je pojašnjen koncept dobrobiti zaposlenika te su predstavljene organizacijske aktivnosti koje za cilj imaju osiguranje dobrobiti zaposlenika. Nadalje, u radu su prikazani i razlozi zbog kojih je za organizacije važno da predvide i spriječe namjeru napuštanja organizacije od strane zaposlenika te koje organizacijske prakse mogu spriječiti namjeru napuštanja organizacije. Cilj ovog rada bilo je utvrditi postoji li povezanost između brige o dobrobiti zaposlenika u organizaciji i namjere napuštanja organizacije u čiju je svrhu provedeno *online* empirijsko istraživanje na prigodnom uzorku od 103 ispitanika uz uvjet da su u trenutnoj organizaciji zaposleni minimalno 6 mjeseci. Prema rezultatima provedenog empirijskog istraživanja uočeno je kako zaposlenici u prosjeku nisu zadovoljni dostupnim aktivnostima koje za cilj imaju osiguranje dobrobiti zaposlenika kao i da pokazuju određenu namjeru napuštanja organizacije. Također, utvrđena je i statistički značajna negativna korelacijska veza između zadovoljstva pojedinim aktivnostima za osiguranje dobrobiti zaposlenika i namjere napuštanja organizacije, što ukazuje da su zaposlenici spremni napustiti organizaciju uslijed nedostatnih aktivnosti za dobrobit zaposlenika koje oni smatraju bitnima.

Ključne riječi: dobrobit zaposlenika, namjera napuštanja organizacije, organizacijske aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika, zadovoljstvo aktivnostima za osiguranje dobrobiti zaposlenika, zadržavanje zaposlenika

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

Over the past few years, organizations have become increasingly aware of the impact of mental health on employees, making care for employees and their well-being a cornerstone of creating a successful human resource management strategy. Shifting the focus from the traditional model of employee care, which only includes financial and physical health, to a holistic approach to employee well-being is a positive change that brings significant benefits to both employees and organizations. Organizations that follow global trends and best practices are oriented toward creating a comprehensive employee care system, which encompasses various activities, from taking care of their physical and psychological health to fostering a sense of purpose, engagement, and accomplishment. Organizations that consistently prioritize the holistic well-being of their employees notice various benefits, such as increased job satisfaction, employee engagement, and productivity, as well as greater organizational commitment. All of this reduces employees' intention to leave the organization and helps organizations better deal with absenteeism and workforce turnover.

This paper provides a more detailed explanation of the concept of employee well-being and presents organizational activities aimed at ensuring employee well-being. Furthermore, the paper discusses the reasons why it is important for organizations to anticipate and prevent employees' intentions to leave the organization and which organizational practices can prevent this intention. The aim of this paper was to determine whether there is a relationship between employee well-being activities and turnover intentions. This was achieved through an online empirical research conducted with a convenient sample of 103 participants who had been employed in the current organization for a minimum of 6 months. According to the results of the empirical research, it was observed that employees, on average, are not satisfied with the available activities aimed at ensuring their well-being, and that they show an intention to leave the organization. Additionally, a statistically significant negative correlation was found between satisfaction with certain employee well-being initiatives and their intention to leave the organization. This implies that employees are willing to leave the organization due to insufficient well-being activities that they find important.

Keywords: employee well-being, turnover intention, organizational activities for ensuring employee well-being, satisfaction with well-being activities, employee retention

## SADRŽAJ

<b>IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI .....</b>	<b>i</b>
<b>SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU .....</b>	<b>ii</b>
<b>SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU.....</b>	<b>iii</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
<b>2. ODREĐENJE I AKTIVNOSTI ZA OSIGURANJE DOBROBITI ZAPOSLENIKA ..</b>	<b>3</b>
2.1. Koncept dobrobiti zaposlenika.....	3
2.1.1. Određenje pojma dobrobiti zaposlenika.....	3
2.1.2. Dimenzije dobrobiti zaposlenika.....	5
2.1.2.1. Subjektivna dobrobit .....	6
2.1.2.2. Psihološka dobrobit .....	7
2.1.2.3. Društvena dobrobit zaposlenika .....	7
2.1.2.4. Fizička dobrobit zaposlenika.....	8
2.2. Uloga i važnost brige za dobrobit zaposlenika za suvremene organizacije .....	9
2.3. Ključne aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika.....	12
<b>3. ODREĐENJE, ČIMBENICI I STRATEGIJE SPRJEČAVANJA NAMJERE NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE OD STRANE ZAPOSLENIKA.....</b>	<b>17</b>
3.1. Koncept namjere napuštanja organizacije .....	17
3.2. Čimbenici koji djeluju na namjeru napuštanja organizacije .....	20
3.2.1. Organizacijska privrženost i namjera napuštanja organizacije .....	23
3.2.2. Nezadovoljstvo poslom i namjera napuštanja organizacije .....	23
3.2.3. Organizacijska pravednost i namjera napuštanja organizacije.....	24
3.2.4. Stres na poslu i namjera napuštanja organizacije.....	25
3.2.6. Dostupnost alternativne mogućnosti zaposlenja i namjera napuštanja organizacije .....	26
3.3. Učinci namjere napuštanja organizacije na organizacijsku učinkovitost .....	27
3.4. Strategije sprječavanja napuštanja organizacije od strane zaposlenika.....	30
3.5. Dosadašnje spoznaje o vezi između provođenja aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika i namjere napuštanja organizacije .....	34
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI IZMEĐU ZADOVOLJSTVA PROVOĐENJEM AKTIVNOSTI ZA OSIGURANJE DOBROBITI ZAPOSLENIKA I NAMJERE NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE .....</b>	<b>37</b>
4.1. Metodologija istraživanja .....	37
4.1.1. Instrument istraživanja .....	37
4.1.2. Obilježja uzorka .....	39

4.2. Rezultati istraživanja .....	40
4.2.1. Rezultati istraživanja o aktivnostima za dobrobit zaposlenika .....	40
4.2.2. Rezultati istraživanja o namjeri napuštanja organizacije .....	45
4.2.3. Povezanost aktivnosti za dobrobit zaposlenika i namjere napuštanja organizacije .....	47
4.3. Ograničenje istraživanja .....	50
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>51</b>
<b>POPIS IZVORA .....</b>	<b>54</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>62</b>
<b>PRILOG – ANKETNI UPITNIK .....</b>	<b>63</b>
<b>ŽIVOTOPIS STUDENTICE.....</b>	<b>67</b>



# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada bio je istražiti postoji li povezanost između brige za dobrobit zaposlenika i namjere napuštanja organizacije. U suvremenom poslovnom okruženju, organizacije počinju shvaćati da je cjelovita dobrobit zaposlenika bitan čimbenik za privlačenje i zadržavanje zaposlenika. Aktivnosti koje organizacije provode kako bi unaprijedile dobrobit svojih zaposlenika pokazuju se neophodnima za održavanje njihove radne angažiranosti i odanosti organizaciji. Istovremeno, namjera napuštanja organizacije predstavlja veliki izazov s kojim se mnoge organizacije suočavaju budući da visoka stopa odlazaka zaposlenika može imati negativne posljedice na produktivnost i reputaciju organizacije.

Niz istraživanja pokazuje da su dobro osmišljeni programi za dobrobit zaposlenika povezani s povećanim zadovoljstvom i angažiranošću zaposlenika. Važno je da organizacije aktivno prate i razumiju razloge zbog kojih zaposlenici razmišljaju o napuštanju organizacije. To uključuje provođenje redovitih anketa zadovoljstva zaposlenika, organiziranje otvorenih razgovora o radnoj klimi i uvjetima rada te praćenje ključnih pokazatelja angažiranosti i radnog učinka zaposlenika. Praćenje ovih podataka pomaže organizacijama da prepoznaju rane znakove nezadovoljstva ili frustracije zaposlenika te da poduzmu odgovarajuće korake kako bi se spriječilo njihovo napuštanje organizacije.

Kroz poticanje fizičkog i psihičkog zdravlja, radne angažiranosti, osiguravanjem prilika za osobni i profesionalni razvoj, promicanjem ravnoteže poslovnog i privatnog života te pružanjem društvene podrške, organizacije mogu značajno poboljšati zadovoljstvo i odanost svojih zaposlenika što će u konačnici izgraditi dugoročni odnos između zaposlenika i organizacije.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Za potrebe izrade teorijskog dijela ovog rada korišteni su sekundarni izvori podataka poput znanstvenih i stručnih članaka, knjiga te internetskih stranica relevantnih za temu istraživanja. Baze podataka i znanstveni portali koji su korišteni obuhvaćaju Academia.edu, APA PsycNet,

CROSBY, Google Scholar, Hrčak portal, JSTOR, ScienceDirect i Wiley Online Library. Primarni izvori podataka temelje se na istraživanju provedenom na prigodnom uzorku od 103 ispitanika i prikupljeni su putem *online* anketnog upitnika.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je strukturiran u pet poglavlja. U uvodnom dijelu rada opisani su tema i cilj istraživanja te su navedeni izvori koje su korišteni u teorijskom dijelu rada, kao i metode prikupljanja podataka za empirijski dio istraživanja.

Drugo poglavlje pruža uvid u teorijski koncept dobrobiti i različite dimenzije koje čine dobrobit zaposlenika. Također, ovo poglavlje objašnjava ulogu i važnost brige za zaposlenike u suvremenim organizacijama te predstavlja ključne aktivnosti koje organizacije mogu provoditi kako bi osigurale dobrobit svojih zaposlenika.

Treće poglavlje obrađuje pojam namjere napuštanja organizacije, identificira čimbenike koji utječu na tu namjeru te analizira učinke koje namjera napuštanja može imati na organizacijsku učinkovitost. Nadalje, u ovom poglavlju opisane su strategije koje organizacije mogu primjenjivati kako bi spriječile odlazak zaposlenika te analizira dosadašnja istraživanja koja se bave povezanošću između aktivnosti za dobrobit zaposlenika i namjere napuštanja organizacije.

Četvrto poglavlje, empirijski dio rada, analizira rezultate dobivene provedenim istraživanjem. Peto poglavlje donosi zaključke temeljene na teorijskom i empirijskom istraživanju teme a na kraju rada nalaze se popis izvora korištenih u izradi rada, popisi tablica i grafikona, anketni upitnik koji je korišteni za prikupljanje primarnih podataka te životopis autorice.

## **2. ODREĐENJE I AKTIVNOSTI ZA OSIGURANJE DOBROBITI ZAPOSLENIKA**

U današnjem poslovnom okruženju, dobrobit na radnom mjestu više nije samo fokusirana na fizičko zdravlje i sigurnost, nego obuhvaća i emocionalnu dobrobit, zadovoljstvo poslom, ravnotežu između poslovnog i privatnog života, osjećaj svrhe, autonomije u poslu, kao i kvalitetne interpersonalne odnose (Wakeling, 2014.). Prema Wakelingu (2014.) bitno je shvatiti da dobrobit zaposlenika nije statično stanje, nego dinamičan proces koji zahtijeva kontinuiranu pažnju i napore kako bi se postigla i održala. Putnam (2015.) ističe da ako se dobro provodi, dobrobit na radnom mjestu ima potencijal ublažiti štetne učinke sve zahtjevnijeg i toksičnijeg okruženja i kulture u kojoj živimo. Međutim, također ističe da ako se loše provodi, dobrobit na radnom mjestu može djelovati kao još jedna inicijativa koja je nametnuta s vrha i koja ima malo veze s dobrobiti, a više s ispunjavanjem normi i zakona u području brige o zaposlenicima.

### **2.1. Koncept dobrobiti zaposlenika**

#### **2.1.1. Određenje pojma dobrobiti zaposlenika**

Herwanto i Ummi (2017. prema Aryanti, Sari i Widiana, 2022.) dobrobit zaposlenika definiraju kao osjećaj prosperiteta koji se dobiva iz rada koji je povezan s osnovnim emocijama zaposlenika (ljutnja, tuga, strah i sreća) koje utječu na sve ljudske aktivnosti intrinzičnom i ekstrinzičnom motivacijom. Reeve (2010. prema Načinović Braje, Aleksić i Babok, 2019.) navodi kako se intrinzična motivacija poistovjećuje s urođenom motivacijom osoba da slijede vlastite interese i ulažu napor u traženje izazova koji će omogućiti daljnji razvoj vještina i sposobnosti. Deanley i Royal (2017. prema Načinović Braje, Aleksić i Babok, 2019.) s druge strane navode kako je ekstrinzična motivacija vođena formalnim poticajima u obliku nagrada ili statusa, ali i dobivanjem visoke ocjene radne uspješnosti, ostvarenjem napredovanja, izloženosti višim rukovoditeljima ili vođenjem tima ili projekta.

Prema Putnam (2015.) dobrobit na radnom mjestu je svaki organizirani napor usmjeren podršci zaposlenicima da na radnom mjestu imaju sve ono što je dobro za njihovo mentalno i fizičko zdravlje. Helliwell i Huang (2010. prema Baccarani, Mascherpa i Minozzo, 2013.b) termin dobrobit u kontekstu radnog mjesta definiraju kao mjeru u kojoj se pojedinac osjeća dobro dok radi te koliko je zadovoljan poslom koji obavlja, dok Doble i Santha (2008.) na sličan način

definiraju dobrobit zaposlenika kao značaj i zadovoljstvo koje pojedinci crpe iz svojih zanimanja te tvrde kako zaposlenici osjećaju dobrobit kada biraju i usklađuju svoj posao vlastitim uvjerenjima na način koji im omogućuje dosljedno zadovoljavanje njihovih radnih potreba. Prema Warru (1987. prema De Simone, 2014.) dobrobit zaposlenika na općoj razini se odnosi na kvalitetu rada koju doživljava zaposlenik te na ukupan osjećaj sreće i zdravlja. Prema Dieneru (2000. prema De Simone, 2014.), da bi postojala dobrobit na radnom mjestu, rad mora biti ocijenjen kao zadovoljavajući od strane zaposlenika, a pozitivne emocije na radnom mjestu moraju se doživljavati češće od negativnih emocija.

Velik broj pojmova može se smatrati pripadnicima konstrukata dobrobiti na radnom mjestu, uključujući angažiranost na poslu, emocionalnu povezanost s poslom, intrinzičnu motivaciju, pozitivne i negativne emocije i raspoloženja na radnom mjestu, prosperitet i vitalnost, uključenost u posao te zadovoljstvo poslom (Fisher, 2010.). Daniels (2000.) je definirao dvodimenzionalni model dobrobiti na radnom mjestu koji se sastoji od pet faktora emocionalne dobrobiti koji uključuju radni angažman, pozitivne emocije, negativne emocije, ravnotežu između poslovnog i privatnog života te zadovoljstvo poslom. Doble i Caron Santha (2008.) također navode nekoliko radnih potreba koje je potrebno zadovoljiti kako bi zaposlenici doživjeli dobrobit na radnom mjestu a one uključuju aktivno djelovanje, društvo, koherenciju, obnovu, postignuće, potvrdu i zadovoljstvo. Winstanley i Woodall (2000.) prema svom konceptu dobrobiti zaposlenika ističu kako je dobrobit zaposlenika povezana s njegovim ili njezinim materijalnim stanjem, psihičkim zdravljem, razinom stresa, iscrpljenosti, nesigurnosti radnog mjesta, zahtjevima radnog mjesta, organizacijom rada te podrškom i razvojem koje imaju na radnom mjestu. Guest (2017.) temeljima na kojima počiva dobrobit zaposlenika dodaje još i dobro radno okruženje, kvalitetu poslovnog i privatnog života te mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja.

Litchfield (2020.) naglašava kako je dobrobit pojedinaca na radnom mjestu potrebno promatrati ne samo u smislu njihovog tjelesnog i mentalnog zdravlja, nego i u širem smislu utjecaja rada na njihove živote te utjecaja društvenih okolnosti na njihovu sposobnost zapošljavanja. Prema Lyman (2012. prema Baccarani i sur., 2013.b) rezultati djelovanja pojedinca i grupe ne temelje se samo na novčanim, materijalnim, tehnološkim, organizacijskim, stručnim i znanstvenim resursima, nego se također temelje na emocionalnim potrebama povezanim sa željom pojedinca da bude dio organizacije i njegovoj želji da pruži najbolje od sebe dok izvršava vlastitu ulogu u organizaciji.

### 2.1.2. Dimenzije dobrobiti zaposlenika

Individualna iskustva na radu, bilo da su fizička, emocionalna, mentalna ili društvena, utječu na pojedinca dok je na radnom mjestu i ta se iskustva prelijevaju i na domene izvan posla (Conrad, 1988.a prema Danna i Griffin, 1999.). Dok neki vjeruju da je zadovoljstvo životom određeno zadovoljstvom poslom (pri čemu ukupno zadovoljstvo životom „prelazi“ u zadovoljstvo različitim područjima života), drugi vjeruju da je zadovoljstvo poslom jedan od čimbenika ukupnog zadovoljstva životom (Rode, 2004. prema Vella-Brodrick, 2008.).

Warr (1999.) je iznio opću ideju kako postoji snažna veza između obilježja posla i općeg mentalnog zdravlja i kako ta veza predstavlja ono što se naziva dobrobiti na radnom mjestu. Prema Warru (1999.) osjećaji i iskustva koje pojedinac doživljava na poslu samo su jedna od komponenti šireg zadovoljstva životom. Istraživanje koje su proveli Judge i Watanabe (1993. prema Warr, 1999.) ukazuje na to da je utjecaj zadovoljstva životom na zadovoljstvo poslom jako velik. Prema njihovom istraživanju opća dobrobit pojedinaca snažno utječe na njegovu ili njezinu dobrobit na radnom mjestu, ne isključujući pri tome i utjecaj koji dobrobit na poslu ima na opću dobrobit pojedinca. Danna i Griffin (1999.) navode kako privatni i poslovni život pojedinca nisu odvojene cjeline, nego međusobno povezane i isprepletene domene koje imaju uzajamne učinke. Na primjer, prema Danna i Griffinu (1999.) stres povezan s radom u kombinaciji sa stresom iz svakodnevnog života može dovesti do štetnih fizičkih i emocionalnih ishoda zbog prekomjernog fizičkog i mentalnog opterećenja ljudskog tijela i uma.

Opći koncept dobrobiti na radnom mjestu odnosi se na mjeru u kojoj osoba osjeća zadovoljstvo svojim poslom u cjelini (Warr, 1999.). Kako bi važnost proučavanja dobrobiti na radnom mjestu bila shvaćena, Warr (1999.) sugerira kako se prvo treba razumjeti koncept kontekstno-neovisne dobrobiti (engl. *context-free well-being*) koja ima širi fokus koji obuhvaća osjećaje u bilo kojem okruženju. Prema Grantu, Christianson i Priceu (2007.) istraživanja provedena u području dobrobiti ukazuju na više podvrsta kontekstno-neovisne dobrobiti od kojih su neke subjektivna dobrobit, psihološka dobrobit, fizička dobrobit i društvena dobrobit.

### 2.1.2.1. Subjektivna dobrobit

Subjektivna dobrobit predstavlja osjećaj kvalitete života, kvalitete odnosa, postignuća i individualne vrijednosti pojedinca (Diener i Eunkook, 2000. prema Bourke i Geldens, 2006.). Prema Van Praagu, Frijtersu i Ferrer-i-Carbonell (2003.) izrazi subjektivna dobrobit, zadovoljstvo životom i opće zadovoljstvo često se koriste kao sinonimi. Diener (1984.) ističe kako mjere subjektivne dobrobiti obično uključuju cjelokupnu procjenu svih aspekata života osobe. Diener (1984. prema Danna i Griffin, 1999.) koristi pojam subjektivna dobrobit kako bi opisao ukupno iskustvo osobe u životu i sugerira da u osnovi subjektivna dobrobit odražava sreću pojedinca. Diener, Suh, Lucas i Smith (1999.) navode kako subjektivna dobrobit ima tri osnovne komponente: visoke razine pozitivnih emocija, niske razine negativnih emocija i kognitivnu procjenu zadovoljstva života u cjelini.

Prema Dieneru (2000.) područje subjektivne dobrobiti usredotočeno je na vlastite procjene ljudi o njihovim životima i uključuje nekoliko odvojenih komponenti: zadovoljstvo životom (opća procjena vlastitog života), zadovoljstvo važnim aspektima života (npr. zadovoljstvo poslom), pozitivne emocije (doživljavanje mnogo ugodnih emocija i raspoloženja) i nizak nivo negativne emocije (doživljavanje malo neugodnih emocija i raspoloženja).

Prema Ryanu i Deci (2001.) subjektivna dobrobit je izvedena iz dva opća pristupa:

- **hedonistički pristup**, koji se usredotočuje na sreću i definira dobrobit kao postizanje zadovoljstva i izbjegavanja boli. Ovaj pristup naglašava kako dobrobit čini subjektivna sreća i odnosi se na osjećaj zadovoljstva nasuprot nezadovoljstva, odnosno uključuje sve prosudbe o dobrim odnosno lošim elementima života. Sreća se stoga ne svodi samo na fizički hedonizam nego može proizaći iz ostvarenja ciljeva ili željenih ishoda u različitim područjima života,
- **eudemonijski pristup**, koji se usredotočuje na samoostvarenje te definira dobrobit kao potpuno funkcioniranje osobe. Ovaj pristup tvrdi kako sve želje i postignuća ne dovode nužno do dobrobiti nakon što se ostvare, jer iako proizvode zadovoljstvo, neka postignuća nisu dobra za ljude i ne bi pridonijela dobrobiti. Stoga, iz eudemonijske perspektive, subjektivna sreća ne može se izjednačavati s dobrobiti.

Guest (2017.) također ističe kako se, pristupajući subjektivnoj dobrobiti, često radi razlika između ove dvije perspektive u okviru dobrobiti na radnom mjestu, pa je tako hedonistička

dobrobit obično predstavljena zadovoljstvom poslom, dok se eudemonijska dobrobit više odnosi na ostvarenje potencijala te pronalaženje značenja i svrhe u radu.

#### 2.1.2.2. Psihološka dobrobit

Wright i Cropanzano (2000.) definiraju psihološku dobrobit kao opće, učinkovito psihološko funkcioniranje pojedinca. Alagaraja (2020.) ističe kako psihološka dobrobit uključuje i zadovoljstvo životom i zadovoljstvo poslom, što sugerira da je ova komponenta dobrobiti ključna za povezivanje kognitivnih procjena radnih i ne-radnih konteksta u životima ishode tijekom vremena te naglašava važnost pronalaženja smisla i svrhe na radnom mjestu budući da psihološka dobrobit prožima različite aspekte posla poput sadržaja posla, poslovne uloge i radnog okruženja koji značajno mogu utjecati na pojedince i na njihov doživljaj radnog mjesta.

Wright i Cropanzano (2000.) navode kako se prilikom istraživanja o značenju psihološke dobrobiti u organizacijama najčešće koristi eudemonijski pristup u smislu mjerenja osjećaja ispunjenosti i svrhe koju zaposlenici osjećaju pri radu. Sveobuhvatno, Keyes (1998. prema Alagaraja, 2020.) psihološku dobrobit promatra kao samoprocjenu sposobnosti pojedinca da optimalno funkcionira u životu. Ryff (1995. prema Page i Vella-Brodrick, 2008.) definira model psihološke dobrobiti kroz šest ključnih dimenzija: prihvaćanje sebe, svrha u životu, vladanje okolinom, pozitivni odnosi s drugima, autonomija i osobni rast. Page i Vella-Brodrick (2008.) ističu kako ovih šest dimenzija obuhvaćaju također i aspekte opće dobrobiti koja uključuje pozitivne procjene sebe i svog života, osjećaj kontinuiranog rasta i razvoja kao osobe, vjerovanje da je život svrsishodan i značajan, ostvarivanje dobrih odnosa s drugim ljudima, sposobnost učinkovitog upravljanja vlastitim životom i okolinom te osjećaj samoodređenja.

#### 2.1.2.3. Društvena dobrobit zaposlenika

Prema Grantu i suradnicima (2007.) društvena dobrobit odnosi se na kvalitetu odnosa osobe s drugim ljudima i zajednicama. Dok su psihološka i fizička dobrobit svojstva pojedinca, društvena dobrobit usredotočena je na interakcije koje se događaju između zaposlenika te se proučava u smislu povjerenja, društvene podrške, uzajamnosti, razmjene između vođe i članova, suradnje, koordinacije i integracije u društvo (Grant i sur., 2007.). Društvena dobrobit

također identificira društvene mreže koje se razvijaju putem odnosa s ljudima i zajednicama koji su bitni za izgradnju značajnih veza na radnom mjestu (Alagaraja, 2020.). Prema Guestu (2017.) društvena dobrobit odražava interpersonalne odnose, razinu društvene podrške te percepciju povjerenja i pravednog postupanja prema pojedincima unutar organizacije. Simone (2014. prema Alagaraja, 2020.) tvrdi kako se društvena dobrobit fokusira na mjeru u kojoj pojedinci imaju značajne interakcije te mjeru u kojoj razvijaju dugoročne ili kratkoročne odnose s drugim ljudima u procesu, bilo da su ti odnosi razvijeni na radnom mjestu ili se odnose na njihove obitelji i zajednicu.

Društvena dobrobit na radnom mjestu prema Mäkikangas, Feldt i Kinnunen (2007.) sastoji se od osjećaja uklopljenosti u zajednicu, zadovoljavajućih kratkoročnih interakcija, dugoročnih odnosa s drugima te uključuje i zadovoljstvo kolegama kao i zadovoljstvo odnosima s nadređenima. Keyes (1998. prema Bartels, Peterson i Reina, 2019.) je razvio društvenu teoriju konteksta dobrobiti koja razmatra pet dimenzija konteksta koje mogu imati poseban utjecaj na određivanje društvene dobrobiti na radu a to su društvena integracija, društveno prihvaćanje, društveni doprinos, društvena ostvarivost i društvena koherentnost. Araújo i Pestana (2017.) ističu kako se proučavanje percepcije društvene dobrobiti bavi subjektivnim iskustvima koje osjećaju zaposlenici u interakciji jedni s drugima, posebno naglašavajući osjećaj korisnosti, ispunjenosti i priznanja za njihov trud te ističu kako organizacije trebaju pružiti podršku zaposlenicima u izgradnji timskog duha kroz međusobnu suradnju i integraciju među kolegama.

Danna i Griffin (1999.) naglašavaju kako postoji značajna povezanost između opće dobrobiti i društvene dobrobiti zaposlenika te kako odnosi s nadređenima i kolegama također mogu biti potencijalni izvori stresa za zaposlenike. Prema Danna i Griffinu (1999.) neke snažne emocije poput ljubomore i zavisti među zaposlenicima čak su povezane s patološkim ishodima kao što su nasilje na radnom mjestu i uznemiravanje, dok s druge strane odnosi među zaposlenicima koji zaposleniku stvaraju osjećaj podrške i privrženosti imaju vrlo pozitivne učinke na pojedinca i njegovu dobrobit.

#### 2.1.2.4. Fizička dobrobit zaposlenika

Prema Guestu (2017.) fizička dobrobit zaposlenika obuhvaća fiziološke pokazatelje zdravlja ili bolesti na radnom mjestu i obično se istražuje kroz subjektivne osjećaje zdravlja, uključujući



pozitivne pokazatelje poput osjećaja energije i negativne pokazatelje poput iscrpljenosti i stresa. Prema Alagaraja (2020.), s aspekta zdravlja, fizička dobrobit može se shvatiti kao nešto više od samog izostanka bolesti jer kako bi svoj posao mogli obavljati kvalitetno, zaposlenici moraju imati dobro zdravlje i dovoljno energije. Law, Steinwender i Leclair (1998.) također povezuju zdravlje s dobrobiti zaposlenika i zdravlje definiraju kako uspješno tjelesno ili mentalno funkcioniranje te ističu kako se zdravlje može definirati i na širi način, kao osobno ispunjenje, prilagodljivi odgovor na izazove okoline, sposobnost izvedbe na najbolji mogući način, fleksibilnost u suočavanju s izazovima života i kvalitetno funkcioniranje u svakodnevnim aktivnostima. Torrington i suradnici (2020.) ističu kako su promjene u fizičkim i psihološkim zahtjevima posla dovele do znatno manje sigurnosti posla za zaposlenike, a restrukturiranje organizacija u mnogim sektorima dovelo je do povećanja intenziteta rada i negativnih posljedica za radni moral i fizičko zdravlje zaposlenika. Alagaraja (2020.) sugerira kako određene kategorije poslova (s obzirom na njihovu prirodu odgovornosti i zahtjeve radnog mjesta) mogu biti povezane s visokim ili niskim razinama fizičke dobrobiti kod zaposlenika

Danna i Griffin (1999.) naglašavaju kako organizacije već dugo pokrivaju različite aspekte fizičkog zdravlja svojih zaposlenika u smislu radne sigurnosti i zaštite zdravlja budući da značajan dio naknada zaposlenicima podrazumijevaju pokrivenost zdravstvenim osiguranjem te brojnim inicijativama ili intervencijama koje uključuju kombinaciju edukativnih, organizacijskih i okolišnih aktivnosti (npr. predavanja iz područja zdravlja i zdravog načina života, testiranje na različite bolesti i zdravstveni pregledi, aerobik i razgibavanje u okviru objekta organizacije, metode upravljanja stresom i sl.). Conrad (1988.b prema Danna i Griffin, 1999.) ističe kako zaposlenici koji sudjeluju u ovakvim organizacijskim programima i čine važne promjene u načinu svojeg života (npr. konzumacija zdravije hrane, vježbanje, mršavljenje, prestanak pušenja i učenje tehnika smanjenja stresa) bilježe poboljšanje zdravlja i tjelesne kondicije, smanjenje medicinskih troškova, smanjenje izostanaka s posla i fluktuacije, poboljšanje mentalne budnosti te veće zadovoljstvo poslom.

## **2.2. Uloga i važnost brige za dobrobit zaposlenika za suvremene organizacije**

Wright i Cropanzano (2000.) ističu kako su organizacije postale svjesne velikih troškova, kako ljudskih tako i financijskih, koji se pripisuju disfunkcionalnoj fizičkoj i psihološkoj dobrobiti zaposlenika. Na primjer, prema Danna i Griffin (1999.), zaposlenici koji imaju loše zdravlje i

nisku dobrobit na radnom mjestu mogu biti manje produktivni, donositi odluke niže kvalitete te biti skloniji izostancima s posla i time pridonositi smanjenju ukupnog doprinosa organizaciji. Danna i Griffin (1999.) naglašavaju kako čimbenici dobrobiti na radnom mjestu, koji se kreću od zdravstvenih i sigurnosnih praksi organizacije do pitanja oblikovanja posla, mogu imati ozbiljne negativne posljedice za zaposlenike a posljedično i za organizacije, kao što su povećanje agresije na radnom mjestu, osveta i nasilje na radnom mjestu te seksualno uznemiravanje i druge oblike disfunkcionalnog ponašanja. Kada zaposlenici osjećaju da se organizacija brine o njima oni postaju okretniji i otporniji, što ih čini sposobnijima da se nose s važnim organizacijskim promjenama ili promjenama u njihovom osobnom životu bez gubitka fokusa ili produktivnosti (Wakeling, 2014.).

Wright i Cropanzano (2000. prema Robertson, Birch i Cooper, 2012.) proveli su nekoliko istraživanja koja su pokazala pozitivne odnose između razine psihološke dobrobiti i radne učinkovitosti. Utvrdili su da osobe s višim razinama percipirane psihološke dobrobiti bolje obavljaju posao u usporedbi s onima s nižom percipiranom dobrobiti. Također su otkrili da je psihološka dobrobit jači prediktor radne učinkovitosti od zadovoljstva poslom. Wright (2009.) ističe kako je visoka ili poboljšana subjektivna dobrobit zaposlenika važan čimbenik koji povezuje zaposlenike s organizacijom te kako zaposlenici koji vide pozitivan smisao u svom radu često rad doživljavaju kao zvanje, a ne samo kao posao ili karijeru. Praktična posljedica za zaposlenike koji doživljavaju svoj posao kao zvanje prema Wright (2009.) je veća produktivnost, bolja sposobnost rješavanja problema, kvalitetnije donošenje odluka, bolje procjene događaja te ostala slična ponašanja povezana s radnom uspješnošću.

CIPD (2019. prema Torrington i sur., 2020.) u svom istraživanju ističu nekoliko prednosti koje organizacije imaju od uspješno provedenih inicijativa za zdravlje i dobrobit zaposlenika:

- **lakše zapošljavanje** – mnoge organizacije promoviraju svoje politike zdravlja i dobrobiti kako bi privukle prijave kandidata za otvorena radna mjesta koja oglašavaju. Time što pokazuju brigu za svoje zaposlenike, organizacije grade bolju sliku o sebi i postaju „poslodavci izbora“;
- **bolji organizacijski rezultati** – organizacije ostvaruju bolje poslovne rezultate kroz produktivnije zaposlenike i bolju uslugu koju pružaju klijentima zbog većeg stupnja dobrobiti koju zaposlenici osjećaju na radnom mjestu;
- **konkurentska prednost** – neke se organizacije pozivaju na to da ulaganje u zdravlje i dobrobit pomaže u izgradnji konkurentske prednosti putem zaposlenika, tj. druge

organizacije teško mogu kopirati kvalitetu radne snage koja proizlazi iz brige o dobrobiti zaposlenika;

- **pozitivni stavovi zaposlenika** – kada organizacija brine o njihovoj dobrobiti, zaposlenici će biti zadovoljniji, angažiraniji i posvećeniji poslu, a ovakvi pozitivni stavovi zaposlenika poboljšavaju radnu učinkovitost;
- **zadržavanje zaposlenika** – brigom o dobrobiti zaposlenika osigurava se da je manje zaposlenika odsutno zbog lošeg zdravlja, a vjerojatno će se smanjiti i namjera napuštanja organizacije kao rezultat pozitivnih stavova zaposlenika.

Townsenda i Wilkinson (2014. prema Guest, 2017.) navode kako visoka razina dobrobiti zaposlenika i pozitivan odnos prema radu imaju izravne i neizravne učinke na bolje organizacijske rezultate kroz svoj utjecaj na stavove, motivaciju i ponašanje zaposlenika:

- **pozitivni stavovi** uključuju posvećenost i uključenost na poslu;
- **motivacija** se odražava u spremnosti za suradnju i sudjelovanje u društvenim aktivnostima, kao i u većoj razini energije na radu;
- **ponašanje zaposlenika** prikazuje se kroz jaču kognitivnu prisutnost na radu, što može pridonijeti inovativnosti i osigurati visoku kvalitetu usluge potrošačima.

Alagarja (2020.) ističe da se aktivno sudjelovanje zaposlenika na radnom mjestu može značajno poboljšati kada zaposlenici doživljavaju dobrobit u više dimenzija (psihološka, fizička, društvena i sl.). Cooper i suradnici (2001. prema Jain, Gigi i Cooper, 2009.) navode kako, ukoliko određene dimenzije dobrobiti nisu zadovoljene, dolazi do smanjene dobrobiti zaposlenika koja se manifestira kroz nezadovoljstvo poslom, anksioznost, depresivno raspoloženje, glavobolje, koronarne bolesti srca, izostanke s posla, loše izvedbe i u konačnici napuštanje organizacije, što za organizacije predstavlja velike izravne i neizravne troškove.

Wakeling (2014.) naglašava kako je važno da koncept dobrobiti bude jasno definiran kako bi dobrobit na radnom mjestu bila zaista prisutna, što uključuje postavljanje jasnih ciljeva i očekivanja, osiguravanje pravih resursa i podrške zaposlenicima te stvaranje kulture koja promovira otvorenu komunikaciju i ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Prema Wakelingu (2014.) organizacije trebaju preuzeti aktivnu ulogu u stvaranju okruženja koje podržava dobrobit zaposlenika te implementirati politike i programe koji to podržavaju.

### 2.3. Ključne aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika

Bakker i Demerouti (2007. prema Guest, 2017.) kreirali su model zahtjeva i resursa na radnom mjestu koji predlaže da je dobrobit, koja je između ostalog izražena niskim izgaranjem i stresom te visokim razinama uključenosti u rad, rezultat ravnoteže između zahtjeva posla i raspoloživih resursa za obavljanje posla:

- **zahtjevi posla** se odnose primjerice na radno opterećenje, emocionalne zahtjeve i sukob između posla i privatnih obveza;
- **resursi** uključuju primjerice dovoljnu autonomiju u poslu, društvenu podršku, mogućnosti razvoja i povratne informacije.

Doble i Caron Santha (2008.) ističu kako je vjerojatnije kako će pojedinci doživjeti svoj posao značajnim i osjećati zadovoljstvo na radnom mjestu kada im njihovi poslovi omogućuju: (1.) osjećaj kontrole, učinkovitosti i vrijednosti; (2.) pomoć u otkrivanju tko su i kako se žele karijerno razvijati; (3.) učenje i usavršavanje vještina te (4.) dobar odnos s drugima. Bakker (2015.) ističe važnost proučavanja dobrobiti zaposlenika na više razina, uključujući individualnu, timsku i organizacijsku razinu budući da se razmatranjem interakcija i utjecaja između ovih razina može osigurati dublje razumijevanje složenosti dobrobiti na radnom mjestu.

Walton (1974. prema Guest, 2017.) je sažeo osam temeljnih uvjeta za visoku kvalitetu radnog života koji obuhvaćaju sigurno i zdravo radno okruženje, razvoj kapaciteta zaposlenika, mogućnost za napredak, sigurnost radnog mjesta, društvenu integraciju, poštivanje prava zaposlenika, zastupanje zaposlenika, društvenu relevantnost rada te adekvatnu i pravednu naknadu za obavljeni rad. Guest (2017.) tvrdi da bi fleksibilnost radnog mjesta također trebala biti dodana na ovaj popis. Zajedno, prema Guestu (2017.), ovi pristupi identificiraju skup politika i praksi upravljanja ljudskim potencijalima koje promoviraju dobrobit zaposlenika.

Warr (1999.) također predlaže nekoliko ključnih obilježja rada koja mogu utjecati na dobrobit zaposlenika i na osnovu kojih je moguće formirati organizacijske aktivnosti koje podržavaju dobrobit zaposlenika. Prema Warru (1999.) poslovi se razlikuju u mjeri u kojoj su obilježeni svakim od tih obilježja, a te varijacije rezultiraju razlikama u dobrobiti na radnom mjestu koje se odnose na:

- **mogućnost osobne kontrole** – autonomija, diskrecija, odsutnost konstantnog nadzora, samoopredjeljenje, sloboda djelovanja zaposlenika, sloboda izbora, sudjelovanje u donošenju odluka;
- **mogućnost korištenja vlastitih vještina** – korištenje vlastitih sposobnosti, stjecanje potrebnih vještina za rad, upotreba stečenih vještina;
- **zahtjevi radnog mjesta** – kvantitativno ili kvalitativno radno opterećenje, odgovornost uloge, sukobljeni zahtjevi posla, sukob između posla i obitelji, zahtjevi posla, zadaci, zahtjevi pažnje, zahtjevi u odnosu na dostupne resurse;
- **raznolikost** – nerepetitivan rad, raznolikost radnih zadataka, varijacije u sadržaju i lokaciji posla;
- **jasnoća poslovnog okruženja** – informacije o posljedicama ponašanja, povratne informacije o obavljenim zadacima, informacije o budućnosti posla, izvjesnost o budućnosti posla, sigurnost posla, informacije o očekivanom ponašanju, jasnoća uloge;
- **materijalna sigurnost** – financijski resursi, iznos plaće, razina prihoda;
- **fizička sigurnost** – dobri radni uvjeti, ergonomski prikladna oprema, odsutnost opasnosti, sigurna razina temperature i buke;
- **podrška od strane nadređenih** – pozornost i podrška nadređenih, podržavajuće upravljanje, učinkovito vođenje;
- **mogućnost međuljudskog kontakta** – adekvatna privatnost, dovoljna količina interakcije, dobri odnosi s drugima, društvena podrška, dobra komunikacija, kontakt s drugima, kvaliteta interakcije;
- **društvena pozicija** – cijenjenost uloge, doprinos drugima, percipirani status posla u društvu, ugled zanimanja, status unutar organizacije, važnosti posla, osobne procjene značaja zadatka, značajnost posla, samopoštovanje.

Guest (2017.) navodi skupine praksi upravljanja ljudskim potencijalima putem kojih se može promovirati dobrobit na radnom mjestu. Prikaz skupina i primjera praksi po skupinama prema Guestu (2017.) dan je u tablici 1.

Tablica 1.      Prakse upravljanja ljudskim potencijalima koje promiču dobrobit zaposlenika

Skupine organizacijskih praksi koje osiguravaju dobrobit zaposlenika	Aktivnosti koje pripadaju skupini organizacijskih praksi koje osiguravaju dobrobit zaposlenika
--	--

Ulaganje u zaposlenike	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izobrazba i razvoj</li> <li>• mentorstvo i podrška u karijeri</li> </ul>
Kreiranje posla koji potiče angažman zaposlenika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poslovi osmišljeni da pruže mogućnost autonomije i izazove</li> <li>• pružanje svih potrebnih informacija za rad i povratnih informacija nakon obavljenih zadataka</li> <li>• mogućnost korištenja vlastitih vještina</li> </ul>
Pozitivno društveno i fizičko okruženje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdravlje i sigurnost kao prioritet</li> <li>• jednake mogućnosti za sve zaposlenike i upravljanje raznolikošću</li> <li>• nulta tolerancija prema maltretiranju i zlostavljanju</li> <li>• obavezna i opcionalna društvena interakcija</li> <li>• visoka osnovna plaća i pravedno kolektivno nagrađivanje</li> <li>• sigurnost zaposlenja</li> </ul>
Glas zaposlenika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veliki stupanj dvosmjerne komunikacije</li> <li>• ankete za ispitivanje stavova zaposlenika</li> <li>• kolektivno zastupanje</li> </ul>
Organizacijska podrška	<ul style="list-style-type: none"> <li>• participativno/podržavajuće vodstvo</li> <li>• participativna organizacijska klima i prakse uključivanja zaposlenika u odlučivanje</li> <li>• fleksibilni oblici rada</li> <li>• upravljanje radnim učincima</li> </ul>

Izvor: Guest (2017.)

Grawitch, Gottschalk i Munz (2006.) definirali su tzv. PATH model prema kojemu postoji pet kategorija organizacijskih praksi koje doprinose dobrobiti zaposlenika i učinkovitosti organizacije. Ove kategorije prema Grawitch i suradnicima (2006.) obuhvaćaju raznolik niz politika i programa koje organizacije koriste kako bi osigurale maksimalnu dobrobit zaposlenika: (1.) ravnoteža poslovnog i privatnog života (npr. fleksibilni oblici rada, skrb o djeci i starijima); (2.) rast i razvoj zaposlenika (npr. profesionalno usmjeravanje, dodatna izobrazba na radnom mjestu, programi nasljeđivanja); (3.) zdravlje i sigurnost (npr. programi fizičke aktivnosti, programi pomoći za liječenje ovisnosti kod zaposlenika, zdravstveni pregledi); (4.) priznanje (npr. bonusi, povišice, ceremonije dodjele priznanja, plakete, osobno priznanje u službenim komunikacijskim kanalima organizacije poput tjednih biltena) i (5.) uključenost zaposlenika (npr. sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka, osnaživanje zaposlenika, samoupravljujući radni timovi, radna autonomija). Sivapragasam i Raya (2017.) ističu kako je i odabir zaposlenika temeljen na usklađenosti osobe s organizacijom važan preduvjet za osiguranje dobrobiti zaposlenika na dulji vremenski rok.

U tablici 2. prikazane su aktivnosti koje pojedine hrvatske organizacije provode u sklopu svojih programa za cjelovitu brigu o dobrobiti njihovih zaposlenika. Ove organizacije na svojim internet stranicama navode brojne aktivnosti podijeljene u nekoliko kategorija (npr. fizičko zdravlje, financije, briga za mentalno zdravlje, programi za učenje i razvoj) koje skupno čine programe cjelovite dobrobiti a koji imaju za cilj stvaranje pozitivnog i podržavajućeg radnog okruženja u kojemu će se zaposlenici osjećati zdravo, cijenjeno i u kojemu će moći iskoristiti svoj puni potencijal. Prema internetskoj stranici Employer Partner (2023.) odabrane organizacije također su i nositelji certifikata „Poslodavac partner“ koji dodjeljuje SELECTIO grupa. Certifikat se dodjeljuje organizacijama koje su dokazale izvrsnost u upravljanju zaposlenicima i organizacijskom kulturom te su pokazale snažnu podršku dugoročnom rastu zaposlenika i organizacije (Employer Partner, 2023.)

Tablica 2. Prikaz aktivnosti za dobrobit zaposlenika u odabranim hrvatskim organizacijama

Organizacija	Aktivnosti u sklopu programa za osiguranje dobrobiti zaposlenika
Erste & Steiermärkische Bank d.d.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programi za profesionalni razvoj</li> <li>• interna platforma znanja</li> <li>• fleksibilno radno vrijeme i mogućnost rada od kuće ovisno o radnom mjestu</li> <li>• sportska događanja i razne inicijative koje u poslovnu svakodnevicu unose zabavu</li> <li>• plaćeni dopust za različite potrebe (korporativno volontiranje, preseljenje, prvi dan škole i vrtića, rođenje djeteta...)</li> <li>• prigodne isplate za Božić, Uskrs, godišnji odmor, jubilarne godine rada, godišnji odmor, rođenje djeteta i sl.</li> <li>• uplata u zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond</li> <li>• povoljniji „proizvodi“ Erste grupe i povoljnije cijene proizvoda i usluga partnera</li> <li>• alati za razvoj vlastitih sposobnosti i potencijala, kao i mogućnosti stjecanja licenci i certifikata</li> <li>• uvođenje u posao uz mentore i interne trenere</li> <li>• sudjelovanje na radionicama i razmjenama znanja unutar Erste grupe u Hrvatskoj i inozemstvu</li> <li>• godišnji sistematski pregled, polica dopunskog osiguranja i osiguranje od nezgode 24/7</li> <li>• besplatni sati tjelovježbe 3 puta tjedno u sklopu objekta</li> <li>• pogodnosti Multisport kartice</li> <li>• psihosocijalna podrška</li> <li>• platforma „Zdrava glava“ u sklopu koje se zaposlenicima nude mogućnosti pohađanja različitih predavanja, seminara, webinaru i radionica na temu fizičkog i mentalnog zdravlja kao i korisni članci i video materijali na odabrane teme</li> </ul>

<p>INA d.d.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pokriveni troškovi putovanja na posao i s posla do određenog iznosa</li> <li>• božićnica, božićni dar za djecu, regres, redovni dodaci za posebne uvjete rada (noćni rad, prekovremeni rad i dr.), uskrsnica</li> <li>• definiranje poslovnih i razvojnih ciljeva kroz programe mentorstva s nadređenima</li> <li>• novčani bonus ovisno o poslovnim rezultatima</li> <li>• interna priznanja i (novčane) nagrade za izvanredan doprinos, poseban trud i izvrsne rezultate</li> <li>• osigurano besplatno dodatno zdravstveno osiguranje, osiguranje od nezgode te putno osiguranje</li> <li>• besplatni sistematski i specijalistički pregledi te dijagnostičke obrade prema preporuci liječnika</li> <li>• do sedam dana plaćenog dopusta godišnje za rješavanje različitih osobnih prioriteta</li> <li>• slobodni dani za sudjelovanje u humanitarnim, kulturnim ili sportskim akcijama</li> <li>• novčane potpore za rođenje djeteta te slobodan dan za polazak djeteta u vrtić</li> <li>• klizno radno vrijeme ili rad s neke druge lokacije do četiri puta mjesečno</li> <li>• „<i>Well-being</i>” platforma putem koje su dostupni savjeti, preporuke, članci i aktivnosti iz područja cjelovite dobrobiti – zdravih stilova života, osobnih financija, slobodnog vremena te ravnoteže poslovnog i privatnog života</li> <li>• interna platforma znanja s i do 20 edukacija mjesečno</li> <li>• edukacije i programi usavršavanja iz područja tehničkih, projektnih i rukovodnih vještina</li> <li>• mogućnost korištenja restorana u sklopu objekta</li> <li>• pogodnosti u suradnji s partnerima u dvadesetak kategorija: gastro ponuda, kultura, kućni ljubimci, osobne financije, osobna njega, pogodnosti za roditelje, putovanja, sport i <i>fitness</i>, zdravlje i dr.</li> <li>• INA klub volontera</li> </ul>
<p>Pliva Hrvatska d.o.o.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostupni sati joge i Tai Chi-a za zaposlenike u sklopu objekta</li> <li>• ponuda zdravih obroka u sklopu restorana</li> <li>• radionice i predavanja o važnosti brige za mentalno zdravlje i dobrobit pojedinca</li> <li>• programi kao što su „Mala škola sreće“ i obilježavanje dana mentalnog zdravlja</li> <li>• prilike za stručne edukacije, razvoj na radnom mjestu te programi napretka</li> <li>• ravnoteža poslovnog i privatnog života kroz fleksibilno radno vrijeme i mjesto rada ovisno o prirodi posla</li> <li>• zdravstveni i razvojni programi</li> <li>• mogućnosti volontiranja za zaposlenike</li> <li>• poticajni sustavi plaćanja i nagrađivanja</li> </ul>

Izvor: internetske stranice Erste & Steiermärkische Bank d.d., INA d.d. i Pliva Hrvatska d.o.o.



### **3. ODREĐENJE, ČIMBENICI I STRATEGIJE SPRJEČAVANJA NAMJERE NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE OD STRANE ZAPOSLENIKA**

#### **3.1. Koncept namjere napuštanja organizacije**

Prema Kaziu i Zadehu (2011.) fluktuacija radne snage predstavlja rotaciju zaposlenika na tržištu rada bilo između organizacija, poslova ili zanimanja te između stanja zaposlenosti i nezaposlenosti. U organizaciji, fluktuacija radne snage, bilo dobrovoljna ili nedobrovoljna, smatra se normalnom fazom života organizacije, gdje se novi zaposlenik zapošljava, obučava i usavršava za popunjavanje slobodnog radnog mjesta, s ciljem postizanja ciljeva organizacije (Kazi i Zadeh, 2011.).

Allen, Bryant i Vardaman (2005.) ističu kako je napuštanje organizacije važna odluka koja nosi sa sobom i brojne rizike (npr. nesigurnost oko drugih mogućnosti zaposlenja), financijske troškove, troškove transakcije (npr. selidba) i psihološke troškove (npr. gubitak dobrih odnosa s kolegama). Prema Ngo-Henha (2018.) pojedinci prije napuštanja organizacije procjenjuju svoju situaciju, važu različite opcije, traže prilike i promišljaju o svojim osjećajima prije nego što donesu finalnu odluku. Tett i Meyer (1993. prema Rahman i Nas, 2013.) iz navedenih razloga prepoznaju kako odluka o napuštanju organizacije nije niti slučajna niti se događa izolirano nego je to dobrovoljna, osnovana i promišljena odluka o rastanku s organizacijom. Addae i suradnici (2006. prema Rahman i Nas, 2013.) naglašavaju kako, iako postoji razlika između namjere napuštanja organizacije i stvarnog napuštanja, namjera napuštanja ima uzročni učinak na konačnu odluku o napuštanju organizacije. Allen i suradnici (2005.) ističu da tako izražene namjere napuštanja organizacije mogu dobro predvidjeti stvarno napuštanje organizacije.

Lazzari, Álvarez i Ruggieri (2022.) definiraju namjeru napuštanja organizacije kao namjeru zaposlenika da napusti organizaciju u određenom razdoblju te ističu kako se često namjera napuštanja organizacije koristi za proučavanje stvarnog napuštanja organizacije od strane zaposlenika. Tett i Meyer (1993.) definiraju namjeru napuštanja organizacije kao svjesnu i namjernu volju za napuštanjem organizacije koja se obično mjeri u određenom vremenskom razdoblju u budućnosti (npr. u idućih 6 mjeseci.). Budući da odlazak zaposlenika može imati štetan utjecaj na poslovanje organizacije, Lazzari i suradnici (2022.) naglašavaju kako je važno razumjeti što pokreće takve izbore kod zaposlenika. Prema Arshad i Puteh (2015.) namjera

napuštanja organizacije javlja se kada zaposlenici osjećaju stres ili nezadovoljstvo s poslom koji obavljaju i uzorkovana je brojnim čimbenicima. Nezadovoljstvo potiče zaposlenike na traženje drugih opcija, usporedbu tih opcija putem racionalnih procesa odlučivanja te je ukoliko se pronađe bolji posao rezultat napuštanje organizacije (Hom i sur., 2012.).

Mobley (1977. prema Al Halbusi i Hamid, 2018.) je predložio sveobuhvatan opis psihološkog postupka koji leži u osnovi namjere napuštanja organizacije. Prema njegovoj formulaciji procesa odlučivanja o povlačenju, pojedinci prvo procjenjuju svoje trenutne poslove i doživljavaju zadovoljstvo ili nezadovoljstvo na temelju tih poslova. Ako postoji nezadovoljstvo trenutnim poslom, Mobley (1977. prema Al Halbusi i Hamid, 2018.) navodi kako će se pojaviti misli o povlačenju s trenutnog radnog mjesta. Također naglašava kako između nezadovoljstva i stvarnog povlačenja može biti nekoliko mogućih međukoraka:

- 1) razmišljanje o posljedicama povlačenja koje potiču razmatranje moguće koristi od istraživanja alternativnih prilika za zapošljavanje i financijskih gubitaka u slučaju napuštanja trenutnog posla;
- 2) priprema za konkretne ciljne pretrage alternativnih poslova;
- 3) konkretna potraga za drugim poslovima;
- 4) ukoliko postoje opcije, tada slijedi postupak procjene tih opcija;
- 5) ako usporedba pokaže da su druge opcije bolje, to će potaknuti namjeru napuštanja organizacije i stvarni odlazak zaposlenika iz organizacije.

Bothma i Roodt (2013.) također ističu kako na odluku o napuštanju organizacije utječe mnogo osobnih i kontekstualnih čimbenika kao što su zapošljivost i uvjeti na tržištu rada. Oni naglašavaju kako namjera pojedinca da napusti posao ovisi o percipiranim mogućnostima i lakoći pronalazjenja drugog posla (posebno u teškim gospodarskim uvjetima) te individualnim razlikama u ponašanju prilikom traženja novog posla stoga i alternativne mogućnosti zaposlenja utječu na stvarne namjere napuštanja organizacije.

Sager i suradnici (1998. prema Dwivedi, 2015.) definirali su tri vrste odluka koje posreduju između individualnih stavova o poslu i namjere ostanka ili napuštanja organizacije:

- razmišljanje o napuštanju organizacije – zaposlenik razmišlja o napuštanju organizacije;
- namjera traženja posla – zaposlenik odlučuje potražiti posao izvan organizacije;
- namjera napuštanja organizacije – zaposlenik odlučuje napustiti organizaciju u nekom nedefiniranom trenutku u budućnosti.

Ngo-Henha (2017.) je u svom istraživanju predstavila glavne teorije vezane uz namjeru zaposlenika da napuste organizaciju a sažetak tih teorija prikazan je u tablici 3. Prema Ngo-Henha (2017.) razumijevanje namjere napuštanja organizacije pruža preciznije uvide za razumijevanje stvarnih uzroka fluktuacije zaposlenika te ističe potrebu za boljim razumijevanjem društvenih, ekonomskih i psiholoških čimbenika koji utječu na odluke zaposlenika o ostanku ili napuštanju organizacije.

Tablica 3. Prikaz teorija vezanih uz namjeru napuštanja organizacije

Teorija	Sažetak teorije
<p><b>Teorija organizacijske ravnoteže</b> (engl. <i>The Theory of Organizational Equilibrium</i>)</p>	<p>Zaposlenik će odlučiti o napuštanju organizacije nakon usporedbe vlastitog doprinosa organizaciji i percipiranog doprinosa organizacije na njegov život. Zaposlenici ostaju u organizacijama kada osjećaju da dobivaju dovoljno ili više od onoga što daju organizaciji.</p>
<p><b>Teorija društvene razmjene</b> (engl. <i>The Social Exchange Theory</i>)</p>	<p>Odnos između dva društvena entiteta ovisan je o mjeri u kojoj svaki od tih entiteta poštuje društvene pravila i norme razmjene koje su implicitno i eksplicitno dogovorene između dviju strana. Namjera napuštanja organizacije je posljedica nepoštivanja implicitno ili eksplicitno dogovorenih pravila od strane nadređenih ili kolega.</p>
<p><b>Teorija ugrađenosti posla</b> (engl. <i>The Job Embeddedness Theory</i>)</p>	<p>Zaposlenici imaju mnogo veza i poveznica unutar svoje organizacije i unutar svoje zajednice. Kao rezultat toga, oni se osjećaju potpuno integrirano u svoje profesionalno i društveno okruženje te ne žele izgubiti ili žrtvovati te veze zbog nepoznatog novog posla ili nepoznatog novog okruženja. Zaposlenici ostaju na svojim trenutnim poslovima ako se i dalje osjećaju povezani sa svojim profesionalnim i društvenim okruženjem, u suprotnom postaju otvoreni za napuštanja organizacije.</p>
<p><b>Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije</b> (engl. <i>Herzberg's Two-Factor Motivation-Hygiene Theory</i>)</p>	<p>Postoje dvije skupine čimbenika u organizacijama, oni koji doprinose zadovoljstvu poslom, poznati kao motivacijski čimbenici ili motivatori (npr. postignuće, priznanje, zanimljiv posao, povećane odgovornosti, napredovanje i učenje) i oni koji doprinose nezadovoljstvu poslom, tzv. higijenski čimbenici (npr. nepravedne politike organizacije, nekompetentni ili nepravedni nadređeni, neugodni radni uvjeti, nepravedna plaća, prijetnje statusu i nesigurnost radnog mjesta). Higijenski čimbenici ne mogu motivirati zaposlenike nego samo mogu spriječiti nezadovoljstvo dok motivatori potiču ponašanja koja izazivaju zadovoljstvo. Zaposlenik počinje razmišljati o odlasku kada čimbenike koji bi trebali doprinijeti njegovom ukupnom zadovoljstvu više ne percipira kao dostatne.</p>
<p><b>Resursna teorija</b> (engl. <i>The Resource-Based View</i>)</p>	<p>Zaposlenici se smatraju jednim od vrjednijih resursa koji doprinose poboljšanoj organizacijskoj izvedbi. Zaposlenici ostaju na svojim trenutnim poslovima sve dok osjećaju da su i dalje cijenjeni i smatraju se posebnim, rijetkim resursom koji održava konkurentsku prednost</p>

	njihove organizacije, u protivnom počinju razmišljati o napuštanju organizacije.
<b>Teorija jednakosti</b> ( <i>engl. The Equity Theory</i> )	Zaposlenici su motivirani kada osjete da su tretirani pravedno na poslu u odnosu na ono što ulažu i dobivaju od organizacije te u odnosu na referentnu skupinu s kojom se uspoređuju. Ako osjete neravnotežu između uloženog truda i rezultata, mogu razviti namjeru napuštanja organizacije.
<b>Teorija ljudskog kapitala</b> ( <i>The Human Capital Theory</i> )	Obrazovanje je ključno za povećanje proizvodne sposobnosti zaposlenika, stoga je važno da organizacije ulažu u razvoj svojih zaposlenika kako bi poboljšale njihovu produktivnost. Nedostatna ulaganja u izobrazbu i razvoj zaposlenika mogu se smatrati važnim čimbenikom namjere napuštanja organizacije.
<b>Teorija očekivanja</b> ( <i>eng. The Expectancy-Confirmation Theory</i> )	Ljudi imaju određena očekivanja prije samog nastupa određenog događaja. Ako su ta očekivanja zadovoljena osjećaju se zadovoljno, a ako nisu, osjećaju se nezadovoljno. Očekivanja koja zaposlenici imaju od organizacije i mogućnosti organizacije da ispuni njihova očekivanja mogu utjecati na njihovu namjeru ostanka ili odlaska iz organizacije.

Izvor: Ngo-Henha (2017.)

### 3.2. Čimbenici koji djeluju na namjeru napuštanja organizacije

Ak (2018.) ističe kako namjera napuštanja organizacije može biti uzrokovana različitim čimbenicima koji se razlikuju od organizacije do organizacije ali i s obzirom na individualna obilježja pojedinaca. Nadalje naglašava kako se namjera napuštanja organizacije ne može jednoznačno pripisati samo jednom čimbeniku pa upravo zbog toga različiti autori predlažu različite čimbenike koji djeluju na namjeru napuštanja organizacije od strane zaposlenika. Prema Al-Kahtani (2015.b) postoji niz razloga koji mogu potaknuti zaposlenike na razmišljanje o napuštanju organizacije. Mobley, Arthur i Rousseau (1982., 2001. prema Al-Kahtani, 2015.b) ističu kako ti razlozi mogu varirati od vanjskih ili okolišnih čimbenika poput ekonomije koja utječe na poslovanje, što zatim oblikuje razine zaposlenosti, do organizacijskih čimbenika kao što su vrsta industrije, zanimanja, veličina organizacije, plaća, razina nadzora, lokacija, procesi odabira, radno okruženje, dodijeljeni zadaci, pogodnosti i promocije. Druga skupina čimbenika koji utječu na odlazak zaposlenika u organizacijama prema Al-Kahtani (2015.b) odnose se na individualne čimbenike kao što su zadovoljstvo poslom, plaća, mogućnost napredovanja i uvjeti rada te one čimbenike izvan posla kao što su obiteljski čimbenici.

Tian-Foreman (2009. prema Al-Suraihi i sur., 2021.) kategorizira razloge namjere napuštanja organizacije od strane zaposlenika u četiri skupine:

- 1) čimbenici vezani uz posao (npr. zadovoljstvo poslom, plaća, radna uspješnost, privrženost organizaciji);
- 2) individualni čimbenici (npr. dob, obrazovanje, spol, radni staž);
- 3) vanjski čimbenici (npr. stopa nezaposlenosti, percepcije o zapošljavanju, prisutnost sindikata);
- 4) čimbenici vezani uz privatni život zaposlenika koji utječu na njihovu uspješnost na radnom mjestu.

Slično tome, Barak, Nissly i Levin (2001.) u svom istraživanju navode tri glavne kategorije čimbenika koji mogu biti prediktori namjere napuštanja organizacije od strane zaposlenika:

- **demografski čimbenici** – uključuju osobna i radno-povezana obilježja kao što su dob, spol, razina obrazovanja, godine radnog iskustva i trajanje zaposlenja. Ti čimbenici mogu utjecati na odluke o napuštanju organizacije budući da pojedinci mogu biti skloniji napustiti posao temeljem faze svog života ili karijernih ciljeva.
- **profesionalne percepcije** – obuhvaćaju čimbenike koji se odnose na stavove zaposlenika o radu i organizaciji. Zadovoljstvo poslom, radna angažiranost, izgaranje na radnom mjestu i organizacijska privrženost ključni su elementi unutar ove kategorije. Visoke razine zadovoljstva poslom i privrženosti organizaciji povezane su s manjom prisutnošću napuštanja organizacije, dok nisko zadovoljstvo i slaba privrženost organizaciji mogu ukazivati na veću vjerojatnost napuštanja organizacije.
- **organizacijski uvjeti** – odnose se na radno okruženje čije politike i prakse promoviraju podršku, jednakost, dobre fizičke uvjete rada, programe upravljanja stresom, pravednost kompenzacijskih paketa, prakse raznolikosti te visoke razine uključenosti zaposlenika u odlučivanje. Na primjer, organizacije koje promiču pozitivnu i uključivu radnu kulturu bilježe veću stopu zadržavanja zaposlenika, dok nepravedne prakse nagrađivanja mogu pridonijeti većim stopama namjere napuštanja organizacije.

Abbasi i Hollman (2000.) detaljnije opisuju kako nedostatak priznanja, nedostatak konkurentnog sustava primanja te toksično radno okruženje mogu utjecati na namjeru napuštanja organizacije od strane zaposlenika:

- **nedostatak priznanja** – nedostatak osobnog i timskog priznanja zaposlenici često mogu doživjeti kao nedostatak vlastitog uspjeha. Bez obzira na poziciju na kojoj se nalaze u organizaciji, zaposlenici žele osjećati ponos zbog sebe i svog rada, imati osjećaj svrhe te biti prepoznati kada dobro obavljaju svoj posao.

- **nedostatak konkurentnog sustava primanja** – oblikovanje sustava plaćanja i nagrađivanja može imati ključan utjecaj na sposobnost postizanja strategijskih ciljeva od strane organizacije. Slabo osmišljena politika kompenzacija u kojoj su plaće i pogodnosti nekonkurentne može biti snažan prediktor namjere napuštanja organizacije od strane zaposlenika. Zaposlenici očekuju opipljive nagrade za dobar rad i žele biti plaćeni ili primati financijske nagrade proporcionalne vrijednosti koju pridodaju organizaciji. Gustafson (2002. prema Yücel, 2012.) je u svom istraživanju utvrdila da su sustavi kompenzacija u trenutnoj organizaciji i prilike za boljim kompenzacijskim paketima na nekom drugom poslu uvelike povezane s namjerom napuštanja organizacije.
- **toksično radno okruženje** – stvaranje pozitivnog i optimističnog radnog okruženja koje njeguje povjerenje i nadahnjuje zaposlenike osjećajem zajedništva kod njih stvara osjećaj privrženosti i sigurnosti. Njihova odluka otići ili ostati u organizaciji može ovisiti o radnim uvjetima, obilježjima poslodavca i toksičnosti radnog okruženja. Pozitivno radno okruženje koje obogaćuje i nagrađuje zaposlenike u kojemu se osjećaju povezano s kolegama povećava vjerojatnost da će ostati i aktivno sudjelovati u aktivnostima organizacije. Yücel (2012.) ističe kako je najvažniji čimbenik pozitivnog radnog okruženja organizacijska kultura. Prema Yücel (2012.) važno je da se zaposlenici osjećaju kao dio tima kao i da su povezani s vizijom organizacije. Također naglašava kako demotivirajuća organizacijska klima negativno utječe na zadovoljstvo poslom, što pak može ubrzati odlazak zaposlenika iz organizacije.

Prema Shore i Martin (1989.) mnoga istraživanja ističu značajnu povezanost između zadovoljstva poslom, privrženosti organizaciji i namjere napuštanja organizacije pa su upravo zbog toga ova dva čimbenika među najsnažnijim prediktorima namjere napuštanja organizacije. Osim već prethodno navedenih, najčešće spominjani čimbenici koji djeluju na namjeru napuštanja organizacije su organizacijska pravednost (Yücel, 2012.), stres na radnom mjestu (Chen, Lin i Lien, 2011.), ravnoteža poslovnog i privatnog života (Osman, 2013.) te prilike za alternativno zaposlenje (Maertz i Campion, 2004.), zbog čega će navedeni čimbenici biti detaljnije objašnjeni u nastavku.

### **3.2.1. Organizacijska privrženost i namjera napuštanja organizacije**

Mowday, Porter i Steers (1982. prema Al-Kahtani, 2015.b) definirali su organizacijsku privrženost kao snažno vjerovanje i prihvaćanje vrijednosti i ciljeva organizacije, spremnost na znatan napor u ime organizacije i snažnu želju za zadržavanjem članstva u organizaciji. Nadalje navode kako organizacijska privrženost odražava osjećaje pojedinca prema organizaciji u cjelini. Prema Meyer, Allen i Gellatly (1990. prema Yücel, 2012.) privrženost je psihološko stanje koje veže pojedinca za organizaciju. Dayal i Verma (2021.) ističu kako su najvažniji elementi privrženosti zaposlenika razina povjerenja u organizaciju, mjera u kojoj zaposlenici žele i namjeravaju raditi i razvijati se samostalno ali i s organizacijom te osjećaji koje zaposlenici gaje prema organizaciji i njihov interes za nju.

Prema Al-Kahtani (2015.b) istraživanja u ovom području su pokazala snažnu povezanost između organizacijske privrženosti i namjere napuštanja organizacije od strane zaposlenika, odnosno da viši stupanj privrženosti organizaciji rezultira nižom stopom namjere napuštanja organizacije. Ahuja i suradnici (2007. prema Ak, 2018.b) su svojim istraživanjem pokazali da je organizacijska privrženost najjači prediktor namjere napuštanja organizacije od strane zaposlenika.

### **3.2.2. Nezadovoljstvo poslom i namjera napuštanja organizacije**

Prema Van Dick i suradnicima (2004.) zadovoljstvo poslom je stav prema određenim aspektima konkretnog posla i zadataka koje zaposlenik treba obaviti. Zadovoljstvo poslom može proizići iz zadovoljstva plaćom i drugih kontekstualnih čimbenika, obilježja posla (npr. raznolikost ili autonomija) ili kvalitete podrške nadređenih i društvenih odnosa (Van Dick i sur., 2004.). Yücel (2012.) ističe da je intuitivno pretpostaviti da će, uz odgovarajuće uvjete koji su jedinstveni za svakog zaposlenika, neki zaposlenici ostati u organizaciji dok će drugi napustiti organizaciju iz razloga što zaposlenici ili vole ili ne vole svoj posao. Na primjer, prema Yücel (2012.) povećana produktivnost unutar organizacije jedan je od mnogih pozitivnih posljedica zadovoljstva zaposlenika poslom, dok su izostanci i sabotaza dobro poznati negativni ishodi nezadovoljstva zaposlenika.

Prema Al-Kahtani (2015.b) mnoga istraživanja ukazuju na to da je nezadovoljstvo poslom jedan od preduvjeta namjere napuštanja organizacije te ističe kako će zaposlenici koji su nezadovoljni poslom prije ili kasnije napustiti organizaciju čime istovremeno organizacija gubi znanje koje su ti zaposlenici donijeli sa sobom. Davis (2006. Prema Al-Kahtani, 2015.b) je u svom istraživanju pokazao kako je opće zadovoljstvo poslom snažno i negativno povezano s namjerom napuštanja organizacije te kako je nezadovoljstvo poslom glavni prediktor namjere napuštanja organizacije od strane zaposlenika.

### 3.2.3. Organizacijska pravednost i namjera napuštanja organizacije

Organizacijska pravednost je mjera u kojoj zaposlenik doživljava radne interakcije, organizacijske postupke i organizacijske ishode pravednima (Emeji, 2018.). Prema Yücel (2012.), kako bi osigurala zadovoljstvo, privrženost i odanost zaposlenika, organizacija mora biti dosljedna u svojim sustavima vezanim uz distribucijsku, proceduralnu i interakcijsku pravednost. Matin i suradnici (2010. Prema Yücel, 2012.) vrste organizacijske pravednosti objašnjavaju na sljedeći način:

- **distribucijska pravednost** je vrsta organizacijske pravednosti koja naglašava percepcije ljudi da iznos naknada koji su primili pravedno odražava rezultate njihovog rada;
- **proceduralna pravednost** ukazuje na vjerovanje ljudi u pravednost organizacijskih postupaka;
- **interakcijska pravednost** se odnosi na to jesu li zaposlenici tretirani dostojanstveno, ljubazno i s poštovanjem od strane drugih.

Kada zaposlenici osjećaju da su pravedno tretirani od strane organizacije u svakom pogledu, vjerojatno će imati pozitivnije stavove i ponašanja poput zadovoljstva poslom (Yücel, 2012.). Drugim riječima, prema Ölçer (2015.), kada zaposlenici rade u organizaciji koja pravedno raspoređuje resurse koje zaposlenici dobivaju, pravedno donosi odluke te pravedno postupa sa zaposlenicima u organizaciji, namjere napuštanja organizacije bit će manje.



### **3.2.4. Stres na poslu i namjera napuštanja organizacije**

Stres na poslu, prema definiciji, javlja se kada pojedinac percipira neslaganje između zahtjeva koje posao postavlja i njegove sposobnosti da ispuni te zahtjeve (Williams i sur., 2001. prema Chen i sur., 2011.). Firth i suradnici (2007. prema Qureshi i sur., 2013.) utvrdili su da doživljeno iskustvo stresa na poslu kojeg uzrokuju različiti čimbenici dovodi do toga da zaposlenici počnu razmišljati o tome da napuste organizaciju. Chen i suradnici (2011.) ističu organizacijsku podršku, autonomiju, sukob uloga, nejasnoću uloga, preopterećenost i organizacijsku pravednost kao glavne pokretače stresa kod zaposlenika i navedene čimbenike nazivaju još i stresorima (engl. *stressors*). Prema Firth i suradnicima (2007. prema Qureshi i sur., 2013.) ovi i još brojni drugi čimbenici mogu uzrokovati da se zaposlenici osjećaju manje uključenima i manje zadovoljnima svojim poslom i karijerom, da budu manje predani organizaciji, da doživljavaju veće količine stresa te da u konačnici počnu razmišljati o napuštanju organizacije. Arshadi i Damiri (2013.) navode kako će zaposlenici koji doživljavaju visok stupanj stresa na poslu vjerojatnije biti nezdravi, manje motivirani, manje produktivni i osjećati manju sigurnost radnog mjesta, dok je za organizacije u kojima zaposlenici doživljavaju visoke razine stresa također i manje vjerojatan uspjeh na konkurentskom tržištu.

### **3.2.5. Ravnoteža poslovnog i privatnog života i namjera napuštanja organizacije**

Današnji zaposlenici teže fleksibilnim oblicima rada koji im istovremeno omogućuju brigu o osobnom i profesionalnom životu (Bodjrenou, Xu i Bomboma, 2016.). Prema Osmanu (2013.), budući da ravnoteža između poslovnog i privatnog života postaje sve važnija za zaposlenike, raste organizacijska svjesnost da percepcija ravnoteže poslovnog i privatnog života među zaposlenicima utječe na njihovu odluku o ostanku u organizaciji. Kazi i Zadeh (2011.) ističu kako sukob poslovnog i privatnog života definira vezu između osobnog zadovoljstva vezanog uz posao i osobnog zadovoljstva životom zaposlenika, što može utjecati na namjere pojedinca vezane uz posao (npr. ostanak ili odlazak iz organizacije). Prema Mulang (2022.) zaposlenici koji se suočavaju s izazovom usklađivanja posla i privatnog života mogu doživjeti nezadovoljstvo poslom što kod nekih zaposlenika može izazvati želju za promjenom posla a to potvrđuje i istraživanje koje su proveli Bodjrenou i suradnici (2016.) prema kojemu pružanje podrške zaposlenicima putem programa koji omogućuju ravnotežu između poslovnog i privatnog života smanjuje njihovu namjeru da napuste trenutni posao. Martin i suradnici (2006.

prema Deery, 2008.) u svom istraživanju raspravljaju o utjecaju stresa i izgaranja na radu na namjeru zaposlenika da napuste organizaciju, a posebno se usredotočuju na ulogu koju stres na poslu, sukob između posla i obitelji te obilježja posla imaju na tu važnu odluku. Oni u svom istraživanju sugeriraju da će razina sukoba između posla i privatnog života negativno utjecati na zadovoljstvo poslom i privrženost organizaciji te na kraju dovesti do fluktuacije zaposlenika.

### **3.2.6. Dostupnost alternativne mogućnosti zaposlenja i namjera napuštanja organizacije**

Prema Amankwaa i Anku-Tsede (2015.) dostupnost alternativne mogućnosti zaposlenja odnosi se na raspoloživost dostupnih i privlačnih prilika za zaposlenje u poslovnom okruženju. Dostupnost se odnosi prvenstveno na broj prilika izvan trenutne organizacije a privlačnost na razinu plaće i ostale motivatore (Amankwaa i Anku-Tsede, 2015.) Maertz i Campion (2004.) ističu kako na namjeru napuštanja organizacije uvelike utječe i to imaju li zaposlenici alternativne poslovne prilike i unaprijed definirane planove odlaska. Ovi autori definiraju i četiri generička procesa donošenja konačne odluke o napuštanju organizacije zaposlenika koji se odluče napustiti posao, a koji su prikazani u tablici 4. Nadalje, prema Maertz i Campion (2004.), impulzivno napuštanje organizacije je lakše izbjeći od prethodno planiranog napuštanja, ali spontanost tih odluka može ih učiniti teškima za predviđanje i upravljanje, dok s druge strane zaposlenici koji odlazak planiraju na temelju usporedbe imaju pozitivnije osjećaje prema organizaciji pa tako organizacije mogu lakše upravljati njihovom namjerom odlaska. Prethodno planirano napuštanje organizacije prema Maertz i Campion (2004.) ocijenjeno je kao najteže za izbjeći pa je stoga ta kategorija najmanje podložna prevenciji od strane organizacije, dok je uvjetovano napuštanje organizacije također teže kontrolirati zbog percepcije zaposlenika da nemaju budućnost u organizaciji.

Tablica 4. Četiri generička procesa pri donošenju konačne odluke o napuštanju organizacije

Vrsta odluke	Druga ponuda za posao	Razrađen plan odlaska	Opis
Impulzivni odlazak: napuštanje zbog nedovoljne privrženosti	Ne	Ne	Motivi zaposlenika za napuštanje organizacije nadmašuju motive za ostajanje.
Odlazak temeljen na usporedbi: napuštanje zbog alternativnog posla	Da	Ne	Zaposlenici uspoređuju i preferiraju druge poslovne opcije u odnosu na trenutne poslove u trenutku donošenja konačne odluke o napuštanju.
Unaprijed planirani odlazak: napuštanje s jasnim unaprijed planiranim odlukama	Možda	Definitivan plan za odlazak, napravljen znatno unaprijed prije odlaska, prema kojem će zaposlenik otići kada dođe određeno vrijeme ili se dogodi određeni događaj.	Zaposlenici donose definitivne planove u trenutku konačne odluke o odlasku. Oni odmah napuštaju organizaciju kada navedeno vrijeme stigne ili se očekivani događaj ostvari.
Uvjetovani odlazak: napuštanje uz postojanje uvjetovanih planova	Možda	Neodređen uvjetni plan za odlazak ako se dogodi neizvjestan događaj u budućnosti.	Zaposlenici donose uvjetne planove o odlasku a zatim se, u trenutku konačne odluke o odlasku, dogodi nešto što oni procijene kao zadovoljavajuće uvjete.

Izvor: Maertz i Campion (2004.)

### 3.3. Učinci namjere napuštanja organizacije na organizacijsku učinkovitost

Odlasci zaposlenika su sveprisutni i skupi (Abbasi i Hollman, 2000.). Iako stopa odlaska može varirati između organizacija, sektora i industrija, te prema odjelu, funkciji, trajanju zaposlenja, spolu, rasi i razini učinkovitosti unutar iste organizacije, prisutan je ogroman trošak prilagodbe svaki put kad zaposlenik napusti posao (Abbasi i Hollman, 2000.). Kaya i suradnici (2010. prema Ak, 2018.) ističu kako, za organizacije, napuštanje organizacije od strane zaposlenika znači gubitak ulaganja u odabir te izobrazbu i razvoj zaposlenika. Osim toga, visoka stopa

odlazaka zaposlenika iz organizacije nepovoljno utječe na motivaciju postojećih zaposlenika, povećava količinu radnih zadataka postojećim zaposlenicima te otežava planiranje rada, što ima negativan utjecaj na organizacijsku učinkovitost i opću uspješnost organizacije (Kaya i sur. 2010. prema Ak, 2018.). Također, prevelik broj odlazaka zaposlenika iz organizacije prema Abbasi i Hollman (2000.) često uzrokuje tzv. „odljev mozгова“, koji negativno utječe na inovativnost organizacije te uzrokuje značajna kašnjenja u pružanju usluga i uvođenju novih programa, kao i poremećaje u odnosima s kupcima, troškove neupražnjenih radnih mjesta dok se radna mjesta ne popune, troškove koji proizlaze iz poremećaja u tijeku rada te slabljenje morala preostalih zaposlenika. Dodatno, prema Abbasi i Hollman (2000.) posljedica „odljeva mozгова“ je i dodatno vrijeme koje je potrebno novom zaposleniku da stekne vještine za obavljanje posla i postigne maksimalnu učinkovitost, zbog čega bi organizacije trebale posvetiti pažnju i resurse na sprječavanje napuštanja organizacije od strane zaposlenika.

S druge strane, neizravni troškovi povezani s namjerom napuštanja organizacije od strane zaposlenika su dosta složeniji za procjenu i uključuju gubitak učinkovitosti zaposlenika prije nego što zaposlenici napuste organizaciju (Barak i sur., 2001.). Mai i suradnici (2016.) vjeruju kako, prema teoriji očekivanja, namjera napuštanja organizacije utječe na svjesna negativna fizička i psihička ponašanja pojedinca koja krše organizacijske norme i prijete dobrobiti organizacije i njezinih članova. Mai i suradnici (2016.) naglašavaju kako zaposlenici koji imaju namjeru napustiti organizaciju svoju pažnju, resurse i napore preusmjeravaju prema kratkoročnim ciljevima budući da više nemaju namjeru razvijanja odnosa s organizacijom, što ukazuje na to da su njihovi motivatori prije svega ekonomski i da zaposlenici više neće težiti ostvarivanju organizacijskih ciljeva nego svojih osobnih.

Podsakoff, LePine i LePine (2007.) u svom istraživanju izdvajaju stres i stresore kao jedan od glavnih uzročnika koji zaposlenike potiču na razmišljanje o napuštanju organizacije. Pregledi istraživanja o stresorima na radu prema Podsakoffu i suradnicima (2007.) sugeriraju da su stresori negativno povezani s radnim stavovima poput zadovoljstva poslom i privrženosti organizaciji koji pak utječu na zaposlenikovu namjeru napuštanja organizacije, dok Goh i suradnici (2015.) ističu negativan utjecaj koji stresori imaju na psihičko i fizičko zdravlje zaposlenika. Ukoliko je zaposlenik izložen radnim stresorima vjerojatno je da će to potaknuti razmišljanje o napuštanju organizacije, a njegova namjera ogleda se u različitim negativnim ponašanjima poput namjernih izostanaka s posla, kašnjenja, pada koncentracije pri obavljanju

zadataka te izbjegavanja kolega, što za posljedicu ima smanjenje radne učinkovitosti zaposlenika (Podsakoff i sur., 2007.).

Shapira-Lishchinsky i Even-Zohar (2011.) kao jednu od posljedica namjere napuštanja organizacije navode psihološko povlačenje zaposlenika (engl. *psychological withdrawal*) koje se odnosi na skup stavova i ponašanja zaposlenika koje obilježava da su na trenutnom poslu manje aktivni i uključeni. Joy (2016.) psihološko povlačenje zaposlenika definira kao kontrolirane forme smanjenja doprinosa na radnom mjestu. Ona dalje naglašava kako takvo povlačenje omogućuje zaposlenicima smanjivanje i zamjenu neugodnih osjećaja povezanih s poslom s uključivanjem u njima ugodnije aktivnosti koje nemaju veze s poslom, uz istovremeno uživanje u ekonomskim pogodnostima koje nudi posao. Takvo ponašanje zaposlenika namijenjeno je postavljanju fizičke ili psihološke granice između zaposlenika i radnog mjesta (Joy, 2016.). Shapira-Lishchinsky i Even-Zohar (2011.) ističu kako psihološko povlačenje zaposlenika navodi zaposlenike na izbjegavanje radnog mjesta, kašnjenje, obavljanje osobnih obveza i stvari koje nisu vezane uz posao za vrijeme radnog vremena te korištenje radnog vremena za razonodu i traženje drugih mogućnosti zaposlenja. Oni zaposlenici koji razmišljaju o odlasku su prema Shapira-Lishchinsky i Even-Zohar (2011.) obično kvalificiraniji zaposlenici, koji su skloniji pronaći alternativno zaposlenje, što može ugroziti organizacijske standarde te utjecati na motivaciju i napore kolega, a što izravno smanjuje privrženost zaposlenika organizaciji i negativno utječe na organizacijsku učinkovitost.

Gardner (2020.) je u svom istraživanju o ponašanjima zaposlenika koja mogu ukazati na njihovu namjeru napuštanja organizacije istražio ponašanja koji direktno ili indirektno ukazuju na to da zaposlenici žele napustiti organizaciju. Autor dalje naglašava da takva štetna i nedjelotvorna ponašanja kao posljedicu imaju stvaranje „rupa“ u radnim procesima zbog smanjene angažiranosti, pada entuzijazma i pada pozitivne energije kod zaposlenika. Zaposlenici koji u skorije vrijeme namjeravaju napustiti organizaciju prema Gardneru (2020.) mogu se prepoznati po sljedećim ponašanjima:

- njihova produktivnost na poslu smanjila se više nego obično,
- ponašaju se manje kao timski igrači nego inače,
- češće nego inače obavljaju minimalnu količinu posla,
- manje su zainteresirani za zadovoljenje svojih nadređenih nego inače,
- manje su spremni posvetiti se projektima i aktivnostima koji imaju dulji vremenski rok,
- pokazuju negativnu promjenu u stavu,

- pokazuju manje truda i motivacije na poslu nego inače,
- pokazuju manje usmjerenosti na poslovne aktivnosti nego inače,
- češće nego inače iskazuju nezadovoljstvo svojim trenutnim poslom,
- češće nego inače iskazuju nezadovoljstvo svojim nadređenima,
- češće nego inače odlaze ranije s posla,
- gube entuzijazam za misiju organizacije,
- pokazuju manje interesa za rad s klijentima nego inače.

### **3.4. Strategije sprječavanja napuštanja organizacije od strane zaposlenika**

Iako ne postoji samo jedan uzrok koji zaposlenike dovodi do napuštanja organizacije, organizacije mogu razviti holističke strategije dugoročnog zadržavanja, zajedno s relevantnim politikama i programima, kako bi zadržale dobre zaposlenike (Abbasi i Hollman, 2000.) Armstrong (2008.) ističe kako strategije zadržavanja zaposlenika za cilj trebaju imati osiguravanje toga da ključni zaposlenici ostanu u organizaciji i da se smanje nepotrebne i skupe razine fluktuacije radne snage. Razumijevanje temeljnih sila koje doprinose prekomjernom napuštanju i stoga ponovnoj potrebi za zapošljavanjem zaposlenika ključno je za učinkovito suočavanje s problemom odlazaka jer na taj način organizacije mogu poduzeti proaktivne mjere za zadržavanje talentirane radne snage i smanjenje troškova povezanih s odlascima (Abbasi i Hollman, 2000.). Al-Suraihi i suradnici (2021.b) naglašavaju kako organizacije moraju razumjeti potrebe svojih zaposlenika kako bi usvojile strategije koje će poboljšati njihovu radnu učinkovitost i smanjiti napuštanje organizacije. Prema Al-Suraihi i suradnicima (2021.b) postoje različite strategije zadržavanja zaposlenika, kao što su dobar sustav upravljanja radnim učinkom, osiguravanje izobrazbe i razvoja zaposlenika, kvalitetni sustavi uključenosti u posao, osiguravanje zadovoljstva poslom, konkurentni sustavi nagrađivanja i pogodnosti, kvalitetno upravljanje zaposlenicima i sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju.

Armstrong (2008.) ističe kako se strategije zadržavanja zaposlenika trebaju temeljiti na analizi razloga zbog kojih ljudi ostaju u organizaciji ili odlaze iz nje te navodi kako se razlozi zbog kojih ljudi ostaju u organizaciji mogu utvrditi putem ispitivanja stavova zaposlenika, posebice putem anketa. Anketiranje prema Armstrongu (2008.) može segmentirati ispitanike prema duljini njihovog radnog staža i analizirati odgovore dugogodišnjih zaposlenika kako bi se utvrdili zajednički obrasci, a rezultate ankete mogu nadopuniti fokus grupe u kojima će se

razgovarati o razlozima zadržavanja u organizaciji i identificirati povezane eventualne probleme. Analiza razloga odlazaka putem izlaznih intervju sa zaposlenicima koji napuštaju organizaciju može pružiti neke informacije, ali one su nepouzdana jer ljudi rijetko pružaju potpune razloge zašto odlaze pa je tako prema Armstrongu (2008.) bolja metoda provođenje anketa o stavovima u redovitim intervalima.

Torrington i suradnici (2020.b) ukazuju na višestruke koristi koje poslodavci imaju od osiguravanja realističkog pregleda na posao u svojim oglasima za posao i na razgovoru s potencijalnim kandidatima, čime se osigurava da novi zaposlenici ulaze u organizaciju sa svim potrebnim informacijama te da ne shvate prekasno da posao ne ispunjava njihova očekivanja. Oni ističu kako je jedan od učestalih uzroka nezadovoljstva poslom, a time i visokog odljeva radne snage i niskih razina angažiranosti zaposlenika, iskustvo razočarenja novim zaposlenjem kada novozaposleni shvate da posao neće biti tako zadovoljavajuć i stimulativan kako su očekivali.

Ongori (2007.) ističe dostupnost znanja, optimizaciju radne učinkovitosti zaposlenika i uključenost u posao kao osnovni skup mjera koje organizacije mogu koristiti kako bi spriječile namjere napuštanja organizacije:

- **dostupnost znanja** polazi od premise da će organizacije koje imaju kapacitet za širenje znanja i ideja svojih zaposlenika imati veće šanse za zadržavanje zaposlenika u organizaciji;
- **optimizacija radne učinkovitosti zaposlenika** zasniva se na uspostavljanju ključnih procesa za obavljanje posla, osiguravanju dobrih radnih uvjeta, pravednoj raspodjeli ovlasti i odgovornosti te donošenju dobrih odluka prilikom zapošljavanja, što bi trebalo zadržati zaposlenike u organizaciji;
- **uključenost u posao** povezana je s obilježjima posla i percepciji zaposlenika o važnosti njihovog posla te raznolikosti radnih zadataka koji zaposlenike motiviraju i vežu za organizaciju.

Prema Armstrongu (2008.) plan zadržavanja zaposlenika trebao bi se baviti svakim područjem organizacije u kojem može doći do nedostatka nezadovoljstva poslom i privrženosti zaposlenika organizaciji. Neke od akcija koje prema Armstrongu (2008.) treba razmotriti u pojedinim područjima upravljanja ljudskim potencijalima navedene su u tablici 5.

Tablica 5. Moguće aktivnosti za zadržavanje zaposlenika u različitim područjima upravljanja ljudskim potencijalima

Aktivnosti za zadržavanje zaposlenika	Moguće akcije
<b>Oblikovanje posla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poslovi koji zahtijevaju raznolikost vještina</li> <li>• osmišljavanje značajnih zadataka za zaposlenike</li> <li>• autonomija</li> <li>• davanje povratnih informacija</li> <li>• prilike za napredak</li> <li>• prilike za učenje</li> </ul>
<b>Radni učinak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izazovni ali dostižni zahtjevi vezani uz radni učinak</li> <li>• postizanje suglasnosti između zaposlenika i menadžera o zadanim ciljevima i koracima potrebnim za postizanje istih</li> <li>• poticanje menadžera da hvale zaposlenike za dobre učinke, ali i da im pruže redovite, informativne i lako razumljive povratne informacije</li> <li>• raspravljanje o problemima vezanima uz radni učinak što je prije moguće kako bi se odmah poduzele potrebne korektivne akcije</li> <li>• osposobljavanje menadžera u tehnikama procjene radne učinkovitosti</li> <li>• informiranje zaposlenika o tome kako sustav upravljanja radnim učinkom funkcionira i dobivanje povratnih informacija od zaposlenika o njihovom zadovoljstvu sustavom</li> </ul>
<b>Učenje i razvoj</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poboljšanje postojećih vještina i kompetencija zaposlenika</li> <li>• pomoć zaposlenicima u stjecanju novih kompetencija kako bi bolje koristili svoje sposobnosti, preuzeli veće odgovornosti, obavljali raznovrsnije zadatke i zarađivali više kroz sustave plaćanja temeljene na kompetencijama</li> <li>• osiguravanje da novi zaposlenici brzo steknu i nauče osnovne vještine i znanja potrebne za dobar početak na radu</li> </ul>
<b>Razvoj karijere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uvođenje sustava za identifikaciju potencijala poput sustava procjene ili centara za razvoj</li> <li>• poticanje unutarnjih napredovanja</li> <li>• razvoj pravednijih postupaka za napredovanje</li> <li>• pružanje savjeta i smjernica o karijernim putevima</li> </ul>
<b>Privrženost organizaciji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• objašnjavanje misije, vrijednosti i strategije organizacije te poticanje zaposlenika da o misiji, vrijednostima i strategijama raspravljaju i doprinose njihovom osmišljavanju</li> <li>• otvoreno komuniciranje sa zaposlenicima na vrijeme, s naglaskom na komunikaciju licem-u-lice</li> <li>• stalno traženje i uzimanje u obzir mišljenja zaposlenika</li> <li>• pružanje prilika zaposlenicima da pridonesu svojim idejama za poboljšanje sustava rada</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uvođenje organizacijskih i poslovnih promjena tek nakon savjetovanja i rasprave sa zaposlenicima</li> </ul>
<b>Odnosi s nadređenima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odabir menadžera i vođa timova s dobro razvijenim voditeljskim osobinama i sposobnostima</li> <li>• osposobljavanje menadžera u vještinama vođenja te metodama rješavanja sukoba i rješavanja pritužbi</li> <li>• uvođenje boljih postupaka za rješavanje pritužbi i problema discipliniranja te osposobljavanje svih zaposlenika u njihovoj upotrebi</li> </ul>
<b>Odnosi s kolegama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poticanje timskog rada (osnivanje samoupravnih ili autonomnih radnih skupina ili projektnih timova)</li> <li>• izgradnja timskog duha (isticanje važnosti timskog rada kao ključne vrijednosti i nagrađivanje ljudi za učinkovit rad kao članova tima i razvoj timskih vještina)</li> </ul>

Izvor: Armstrong (2008.)

U literaturi postoji neslaganje o tome u kojoj mjeri povećanje razine plaća značajno povećava zadovoljstvo poslom ili smanjuje odljev radne snage. S jedne strane, postoje dokazi koji pokazuju da poslodavci koji nude najatraktivnije kompenzacijske pakete imaju niže stope odljeva nego oni koji loše plaćaju svoje zaposlenike (Gerhart, 2013. prema Torrington i sur., 2020.b), što dovodi mnoge organizacije do toga da koriste plaće kao svoje glavno sredstvo za zadržavanje zaposlenika (White, 2008. prema Torrington i sur., 2020.b). S druge strane, postoje dokazi koji sugeriraju da je plaća manje važna od drugih čimbenika u odluci o napuštanju organizacije, što u konačnici znači da povećanje razine plaća može rezultirati većim zadovoljstvom poslom i time povećati angažiranost zaposlenika ako su oni već zadovoljni svojim poslom, ali neće spriječiti nezadovoljne zaposlenike da odu iz organizacije, niti ponovno potaknuti mnoge neangažirane zaposlenike da se uključe u posao (Torrington i sur., 2020.b). Kochanski i Ledford (2001. prema Al-Kahtani, 2015.b) naglašavaju kako stvarna razina plaće nije toliko važna koliko je važan osjećaj zaposlenika o pravednosti i vanjskoj konkurentnosti sustava plaćanja i nagrađivanja te mogućnostima za dobivanje povišica.

Prema Rodríguez-Sánchez i suradnicima (2020.b) nove generacije koje ulaze na tržište rada sve su više zainteresirane za poslove koji poštuju njihovo slobodno vrijeme, nude mogućnost bavljenja sportom, omogućuju usavršavanje ili im pružaju prilike za izgradnju dobrih odnosa s kolegama. U tom smislu, razvoj politika i praksi koje se bave ravnotežom poslovnog i privatnog života daje pozitivne rezultate i za pojedince i za organizacije te predstavlja potencijalnu strategiju zadržavanja vrijednih i talentiranih zaposlenika (Rodríguez-Sánchez i sur., 2020.b). Prema Deery (2008.) aktivnosti koje omogućuju ravnotežu poslovnog i privatnog života mogu

smanjiti stres, umor i sukobe među zaposlenicima, a za organizacije to znači veću razinu privrženosti organizaciji koja povećava stupanj produktivnosti i smanjuje troškove zapošljavanja uzrokovane fluktuacijom zaposlenika. Deery (2008.) navodi neke od aktivnosti koje imaju za cilj pomoći organizacijama da smanje stopu napuštanja organizacije:

- omogućavanje fleksibilnog radnog vremena koje odgovara obiteljskim potrebama;
- dopuštanje fleksibilnih oblika rada poput dijeljenja posla i rada kod kuće;
- pružanje mogućnosti učenja i usavršavanja tijekom radnog vremena;
- pružanje adekvatnih resursa zaposlenicima kako bi mogli kvalitetno obavljati svoje poslove;
- utvrđivanje optimalnog broja zaposlenika kako se postojeće zaposlenike ne bi preopteretilo;
- osiguravanje dovoljnog broja pauzi tijekom radnog dana;
- omogućavanje različitih vrsta dopusta, poput dopusta za brigu o obitelji i *sabbaticala*;
- organizacija događaja za zaposlenike koji uključuju njihove obitelji;
- pružanje prilika za unaprjeđenje zdravlja i dobrobiti, poput pristupa teretanama ili vremena za tjelovježbu.

### **3.5. Dosadašnje spoznaje o vezi između provođenja aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika i namjere napuštanja organizacije**

Postoji sve više dokaza da je za zaposlenike koji osjećaju demotivaciju, stres na poslu ili nedostatak angažiranosti na svom radnom mjestu vjerojatnije da će u određenom vremenu u budućnosti napustiti organizaciju (Bevan, 2010. prema Wakeling, 2014.). To je zbog toga što dimenzije psihološke dobrobiti utječu na privrženost pojedinaca njihovim organizacijama i sposobnost da budu otporni u vremenima pritiska i promjena (Bevan i sur., 1997. prema Wakeling, 2014.).

Zulkarnain i Akbar (2013.) navode nekoliko autora kao što su Beach i suradnici (2003.), Cropanzano i Greenberg (1997.) te Harris i Cameron (2005.) koji u svojim istraživanjima zaključuju kako psihološka dobrobit zaposlenika na radnom mjestu može smanjiti nezadovoljstvo poslom i namjeru napuštanja organizacije od strane zaposlenika te doprinijeti tome da zaposlenici razumiju svoju ulogu u organizaciji. Prema Zulkarnainu, i Akbar (2013.) namjera napuštanja organizacije može se smanjiti ako zaposlenici osjećaju da organizacija

zadovoljava njihove potrebe, posebice kroz poboljšanje njihove psihološke dobrobiti koja mora biti percipirana kao zadovoljavajuća kako bi zaposlenici postigli svoj maksimalni radni učinak.

Istraživanje koju su proveli Zulkarnain i Akbar (2013.) ispitivalo je povezanost između psihološke dobrobiti (mjerena varijablama autonomije, upravljanja okolinom, pozitivnih odnosa s drugima, svrhom života, samoprihvatanjem i osobnim rastom) i namjere napuštanja organizacije, od kojih su se varijable autonomija i pozitivni odnosi s drugima pokazali kao statistički značajne za dobrobit na radnom mjestu. Njihovo istraživanje koje je provedeno na 212 zaposlenika hotelske industrije implicira da je za zaposlenike koji percipiraju višu razinu psihološke dobrobiti manje vjerojatno da imaju namjeru napustiti svoju trenutnu organizaciju. Njihovi rezultati sugeriraju da će organizacije koje pružaju zaposlenicima mogućnosti da razviju svoj potencijal i unaprijede svoje sposobnosti, čime se zadovoljavaju njihove potrebe za osobnim rastom, vjerojatno biti percipirane kao organizacije koje se brinu o dobrobiti zaposlenika i time spriječiti zaposlenike u razmišljanju o napuštanju organizacije.

Wong, Yee i Azahari (2016.) su proveli istraživanje koje je proučavalo povezanost organizacijskih praksi za dobrobit zaposlenika, zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije. Dobrobit zaposlenika u njihovom istraživanju ispitana je kroz kategoriju psihološke dobrobiti koja je promatrana kroz varijable sigurnosti i zdravlja, stresa na radnom mjestu, programa izobrazbe i razvoja, sukoba između poslovnog i privatnog života te autonomije radnog mjesta. U navedenom istraživanju je sudjelovalo 240 ispitanika iz različitih sektora a rezultati su utvrdili kako od navedenih kategorija psihološkog zdravlja, percipirana razina autonomije na radnom mjestu i sukob između poslovnog i privatnog života značajno utječu na namjeru napuštanja organizacije. Prema Wongu i suradnicima (2016.) ovaj rezultat je u skladu s istraživanjima Fronea (2003.) te Russella i Coopera (1992.) koji su pokazali da sukob između posla i obitelji često utječe na psihološko zdravlje i da na zaposlenike ima različite posljedice poput stresa, nezadovoljstva poslom, nezadovoljstva životom, smanjene privrženosti organizaciji i odljev radne snage.

Lei i Suntrayuth (2023.) istraživali su odnos dobrobiti zaposlenika na radnom mjestu i namjere napuštanja organizacije koja je mjerena varijablama poput izazovnosti radnog mjesta koje daje osjećaj postignuća i zadovoljstva na radu, dostupnosti društvene podrške od strane kolega, dostupnosti programa izobrazbe i autonomije. U navedenom istraživanju provedenom na 439 zaposlenika iz različitih uslužnih djelatnosti u Kini došli su do zaključka kako izazovni zahtjevi

posla te društvena podrška, programi izobrazbe i autonomija na radnom mjestu značajno pozitivno utječu na dobrobit zaposlenika i angažiranost na poslu te značajno negativno utječu na namjeru napuštanja organizacije. To prema Lei i Suntrayuth (2023.) sugerira da će zaposlenici kojima su dostupni programi dobrobiti koji omogućuju navedene stavke u većoj mjeri doživjeti visoke razine dobrobiti i zadovoljstva poslom te da je za njih manje vjerojatno da napute svoj posao.

Baciu i Vîrgă (2018.) proveli su istraživanje na uzorku od 195 rumunjskih socijalnih radnika i došli su do zaključka da rumunjski socijalni radnici koji imaju prevelik broj radnih zadataka, loše odnose s kolegama te doživljavaju nepravdu od strane nadređenih imaju povećanu vjerojatnost da dožive izgaranje, visoku razinu radnog pritiska te razviju namjeru napuštanja organizacije. Prema Baciu i Vîrgă (2018.) ovi su rezultati u skladu s drugim istraživanjima koja se usredotočuju na organizacijska obilježja koja su značajni prediktori namjere zaposlenika da napuste organizaciju.

Khairunisa i Muafi (2022.) u istraživanju provedenom na uzorku od 121 zaposlenika jedne državne agencije utvrdili su da nedostatak percipirane dobrobiti na radnom mjestu ima negativan i značajan utjecaj na namjeru napuštanja organizacije, što znači da što manju dobrobit zaposlenici osjećaju na radnom mjestu, to je veća njihova želja za promjenom radnog mjesta i obrnuto. Među pokazateljima koji su korišteni za mjerenje dobrobiti na radnom mjestu, kao statistički značajni pokazali su se ravnoteža između poslovnog i privatnog života, radni uvjeti, prisutnost procjene radne uspješnosti od strane nadređenih, mogućnost napredovanja, priznanje za dobre rezultate, plaća te nagrade za individualna postignuća.

Zaključak Khairunisa i Muafia (2022.) podudara se sa zaključcima sličnog istraživanja koje je proveo Vani (2014.) na zaposlenicima javnog računovodstvenog društva ABC & Partners u Jakarti, koji su pokazali da dobrobit na radnom mjestu ima negativan i značajan utjecaj na namjeru napuštanja organizacije od strane zaposlenika. Prema Khairunisa i Muafiu (2022.) isti rezultat u svom radu dobio je i Maulana (2018.) u svom istraživanju provedenom na 110 zaposlenika jedne organizacije u gradu Malangu, gdje je utvrđeno da dobrobit na radnom mjestu ima negativan i značajan utjecaj na namjeru napuštanja organizacije, a Amin i Akbar (2013.), koji su proveli istraživanje na zaposlenicima hotela u Medanu, također su pronašli negativan odnos između psihološke dobrobiti zaposlenika na radnom mjestu i namjere napuštanja organizacije.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI IZMEĐU ZADOVOLJSTVA PROVOĐENJEM AKTIVNOSTI ZA OSIGURANJE DOBROBITI ZAPOSLENIKA I NAMJERE NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE**

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Cilj ovog istraživanja bio je istražiti postoji li povezanost između zadovoljstva provođenjem aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika i namjere napuštanja organizacije među zaposlenicima različitih organizacija.

#### **4.1.1. Instrument istraživanja**

Prikupljanje podataka u svrhu ovog empirijskog istraživanja provedeno je putem anketnog upitnika koji se sastojao od tri skupine pitanja:

1. pitanja koja ispituju dostupnost i zadovoljstvo provođenjem aktivnosti koje za cilj imati osiguranje dobrobiti zaposlenika,
2. pitanja o namjeri napuštanja organizacije,
3. socio-demografska obilježja ispitanika.

Anketni upitnik se sastojao od ukupno 48 pitanja/tvrdnji/čestica od čega se 23 odnosilo na dostupnost i zadovoljstvo provođenjem aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika, 15 na ispitivanje namjere napuštanja organizacije, 7 na socio-demografska obilježja ispitanika i jedno pitanje koje je ispitivalo namjeru napuštanja organizacije u slučaju nedostatnih aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika.

Dostupnost i zadovoljstvo provođenjem aktivnosti koje osiguravaju dobrobit zaposlenika ispitana je putem nadopunjene liste aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika prema istraživanju Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) o zdravlju i dobrobiti zaposlenika na radnom mjestu iz 2022. godine koje je provedeno u Velikoj Britaniji. Zbog razlike u zdravstvenom sustavu Velike Britanije i Hrvatske aktivnosti za osiguravanje dobrobiti zaposlenika koje se odnose na zdravstvenu zaštitu prilagođene su tako da odgovaraju aktivnostima koje u okviru zdravstvene zaštite zaposlenika provode hrvatske organizacije.

Također, u upitnik su nadodane i aktivnosti koje su se analizom sustava cjelokupne brige o dobrobiti zaposlenika u suvremenim hrvatskim organizacijama pojavljivale kao najčešće (npr. fleksibilni oblici rada, mogućnost korporativnog volontiranja, dodaci na plaću i/ili novčane potpore, virtualne platforme o dobrobiti zaposlenika, uplate u dobrovoljni mirovinski fond). Nadopunjeni upitnik se u konačnici sastoji od liste 23 aktivnosti koje za cilj imaju osiguranje dobrobiti zaposlenika. Ispitanici su trebali ocijeniti u kojoj mjeri su zadovoljni s provođenjem pojedinih aktivnosti koje osiguravaju dobrobit zaposlenika u organizaciji u kojoj su zaposleni koristeći skalu Likertovog tipa od 1 = „uopće nisam zadovoljan/a do 5 = „posve sam zadovoljan/a”. Ukoliko ispitanicima neka od navedenih aktivnosti nije osigurana, na raspolaganju im je bio odgovor „nije dostupno“.

Varijabla namjere napuštanja organizacije ispitana je putem standardiziranog upitnika Turnover Intention Scale koju je razvio Roodt 2004. godine koji se sastoji od 15 tvrdnji. Budući da su u izvornom upitniku tvrdnje formulirane tako da se ocjenjuju na različitim skalama, radi jednostavnijeg provođenja upitnika ova pitanja su preformulirana u tvrdnje koje su ispitanici ocjenjivali na skali Likertovog tipa od 1 = „posve netočno“ do 5 = „posve točno” ovisno o mjeri u kojoj se navedene tvrdnje odnose na njih.

Socio-demografska obilježja ispitanika ispitana su putem dijela upitnika koji se sastojao od kombinacije otvorenih i zatvorenih pitanja, od kojih su tri bila otvorenog tipa te zahtijevala od ispitanika unos numeričke vrijednosti koja se odnosi na njih, dok su ostala četiri pitanja bila zatvorenog tipa, što znači da su ispitanici odabirali odgovor između ponuđenih opcija. Upitnik je u konačnici ispitivao sedam socio-demografskih obilježja ispitanika: spol, dob, završen stupanj obrazovanja, ukupnu duljinu radnog staža, duljinu radnog staža u trenutnoj organizaciji, poziciju u organizaciji te vrstu trenutnog zaposlenja.

Istraživanje je provedeno u periodu od 16. srpnja do 5. kolovoza 2023. godine na prigodnom uzorku od 103 ispitanika iz različitih organizacija uz jedini uvjet da su u trenutnoj organizaciji zaposleni dulje od 6 mjeseci. Anketni upitnik kreiran je putem *Google forms* aplikacije te je ispitanicima bio distribuiran elektronički putem e-pošte i društvenih mreža WhatsApp i Facebook. Analiza prikupljenih podataka provedena je u SPSS statističkom programu korištenjem metoda deskriptivne statistike, korelacijske analize i neparametrijskih testova.

#### 4.1.2. Obilježja uzorka

U tablici 6. prikazana su socio-demografska obilježja 103 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju.

Tablica 6. Distribucija socio-demografskih obilježja ispitanika

Obilježje	Potkategorije	Apsolutni udio u uzorku	Relativni udio u uzorku (%)
Spol	Muški	27	26,2
	Ženski	76	73,8
	Ostalo	0	0,0
Dob (M = 32,85)	< 25	25	24,3
	26-30	30	29,1
	31-35	13	12,6
	36-40	14	13,6
	41-45	9	8,7
	46-50	8	7,8
	51-55	2	1,9
	56-60	2	1,9
Završen stupanj obrazovanja	Srednja stručna sprema	20	19,4
	Preddiplomski stručni studij	8	7,8
	Preddiplomski sveučilišni studij	12	11,7
	Specijalistički diplomski stručni studij	2	1,9
	Diplomski sveučilišni studij	59	57,3
	Poslijediplomski studij (specijalistički poslijediplomski studij, doktorski studij i sl.)	2	1,9
Ukupna duljina radnog staža (M = 9,83)	6-12 mjeseci	4	3,9
	1-3	9	8,7
	3-5	33	32,0
	5-10	21	20,4
	10 >	36	35,0
Duljina radnog staža u trenutnoj organizaciji (M = 5,93)	6-12 mjeseci	9	8,7
	1-3	28	27,2
	3-5	33	32,0
	5-10	15	14,6
	10 >	18	17,5
Pozicija u organizaciji	Nemenadžerska pozicija	72	69,9
	Niži menadžment (nadglednik, voditelj odjela i sl.)	26	25,2

	Srednji menadžment (rukovoditelj sektora, direktor sektora i sl.)	3	2,9
	Viši menadžment (uprava, generalni/izvršni direktor i sl.)	2	1,9
Vrsta trenutnog zaposlenja	ugovor na određeno	14	13,6
	ugovor na neodređeno	74	71,8
	sezonski rad	0	0,0
	studentski poslovi	12	11,7
	drugi radni aranžmani	3	2,9

Analizom demografskih obilježja ispitanika vidljivo je kako većinu ispitanika čine osobe ženskog spola, njih čak 73,8 %. U dobnoj strukturi ispitanika najveći udio čine ispitanici u dobi od 26 do 30 godina (29,1 %) a nakon njih slijede ispitanici mlađi od 25 godina (24,3 %). Prosječna dob ispitanika iznosi 32,85 godina pa se može zaključiti da je većina ispitanika mlađe životne dobi. Prema završenom stupnju obrazovanja najveći broj ispitanika ima završen diplomski sveučilišni studij (57,3 %), što znači da je većina ispitanika visoko obrazovana. Prema ukupnoj duljini radnog staža najveći postotak ispitanika ima više od 10 godina radnog staža (35 %) nakon čega slijede ispitanici koji imaju između 5 i 10 godina radnog staža (32 %). Prosječna ukupna duljina radnog staža ispitanika iznosi 9,83 godina. Prema duljini radnog staža ispitanika u organizacijama u kojima su trenutno zaposleni najveći postotak zaposlenika u trenutnoj organizaciji zaposleno je od 3 do 5 godina (32 %) a nakon njih slijede ispitanici čija je duljina radnog staža u organizaciji između 1 do 3 godine (27 %). Prosječna duljina radnog staža ispitanika u organizacijama u kojima su trenutno zaposleni iznosi 5,93 godina. Analizirajući trenutnu poziciju ispitanika u organizacijama moguće je primijetiti kako se najveći postotak ispitanika nalazi na nemanadžerskim pozicijama (69,9 %). Svega 4,8 % ispitanika nalazi se na pozicijama srednjeg i višeg menadžmenta odnosno samo pet ispitanika, od kojih su svih pet osobe ženskog spola. Kada je riječ o vrsti trenutnog zaposlenja, najveći postotak ispitanika zaposleno je na ugovor na neodređeno (71,5 %).

## 4.2. Rezultati istraživanja

### 4.2.1. Rezultati istraživanja o aktivnostima za dobrobit zaposlenika

U tablici 7. relativnim udjelom prikazana je dostupnost pojedinih aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika dok je zadovoljstvo provođenjem aktivnosti za osiguranje dobrobiti



zaposlenika prikazana vrijednostima aritmetičke sredine, poredanima od najveće do najmanje, odnosno aktivnosti su prikazane od onih kojima su zaposlenici najviše zadovoljni do onih kojima uopće nisu zadovoljni.

Tablica 7. Dostupnost i zadovoljstvo provođenjem aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika

<b>Aktivnosti za dobrobit zaposlenika</b>	<b>Dostupnost aktivnosti u relativnom udjelu (%)</b>	<b>Aritmetička sredina (M)</b>
Fleksibilni oblici rada (npr. rad od kuće, rad na daljinu, skraćeni radni tjedan, dijeljenje rada, klizno radno vrijeme)	91,3	4,02
Dodaci na plaću i/ili novčane potpore (božićnica, uskrsnica, darovi za djecu, dodaci za posebne uvjete rada, prijevoz, regres, topli obrok i sl.)	93,2	3,82
Sistematski pregledi	82,5	3,64
Programi za osobni rast i razvoj	83,5	3,20
Uplate u dobrovoljni mirovinski fond	68,9	2,94
Plaćeno dopunsko zdravstveno osiguranje	68	2,90
Plaćeno osiguranje za slučaj dugotrajnog bolovanja, za slučaj nastupa teške bolesti, za slučaj nezgode, plaćeno životno osiguranje i sl.	68,9	2,70
Besplatni pregledi vida	63,1	2,69
Besplatno cijepljenje protiv gripe ili slično	61,2	2,50
Mogućnost korporativnog volontiranja	65	2,47
Teretana u okviru objekta organizacije ili subvencionirano članstvo u teretani	59,2	2,45
Programi pomoći i savjetodavne usluge za zaposlenike (za poslovne probleme, životne tragedije, probleme s mentalnim i fizičkim zdravljem i sl.)	60,2	2,08
Plaćeno osiguranje za slučaj dugotrajnog bolovanja, za slučaj nastupa teške bolesti, za slučaj nezgode, plaćeno životno osiguranje i sl.	68,9	2,70
Plaćeno dopunsko zdravstveno osiguranje	68	2,90
Uplate u dobrovoljni mirovinski fond	68,9	2,94
Mogućnost korporativnog volontiranja	65	2,47
Virtualne platforme o dobrobiti zaposlenika koje uključuju članke, video materijale, edukacije iz područja cjelovite dobrobiti i sl.	61,2	2,20

Programi koji potiču fizičku aktivnost	66,7	2,14
Dani posvećeni dobrobiti zaposlenika (npr. dan posvećen promicanju zdravlja i dobrobiti zaposlenika)	60	1,91
Osigurani popusti kod ugovornih partnera za odmor, putovanja, kulturne manifestacije, gastro ponudu i sl.	62,1	1,86
Redoviti sati opuštanja ili vježbanja u okviru objekta organizacije (npr. yoga, pilates)	46,6	1,65
Privatno zdravstveno osiguranje	36,9	1,41
Savjeti o zdravoj prehrani i zdravom načinu života	40,8	1,29
Financijsko obrazovanje i podrška (npr. financijsko savjetovanje u slučaju financijskih poteškoća)	39,8	1,21
Plaćeni obrok u restoranu u okviru objekta organizacije	36,9	1,17
Psihoterapija i drugi oblici terapije	32	1,08
Podrška odvikavanju od pušenja	15,5	0,41
Prosječno zadovoljstvo provođenjem aktivnosti za dobrobit zaposlenika		M = 2,24 Min = 0,41 Max = 4,02

Napomena: Skala ocjenjivanja od od 1 = “uopće nisam zadovoljan/a do 5 = “posve sam zadovoljan/a”.

Promatrajući tablicu može se vidjeti kako su zaposlenici najviše zadovoljni fleksibilnim oblicima rada, dodacima na plaću i/ili novčanim potporama te sistematskim pregledima ( $M > 3,5$ ), dok iznadprosječne ocjene ( $M > 2,5$ ) imaju programi za osobni rast i razvoj te različite aktivnosti koje za cilj imaju brigu o sigurnosti i zdravlju zaposlenika poput uplata u dobrovoljni mirovinski fond, različitih vrsta osiguranja, cijepljenja protiv zaraznih bolesti i sl.

Fleksibilni oblici rada te dodaci na plaću i novčane potpore također su i aktivnosti koje su najčešće dostupne zaposlenicima. Dodaci na plaću i novčane potpore uobičajeni su dio strategije izravnog materijalnog motiviranja zaposlenika u organizacijama i vidljivo su najdostupnija aktivnost ispitanicima. Za zaposlenike ove komponente su vidljive i lako se mogu kvantificirati pa tako tradicionalno predstavljaju glavni instrument za motivaciju i nagrađivanje zaposlenika od strane organizacija.

S druge strane, fleksibilni oblici rada predstavljaju jednu od najčešćih nematerijalnih strategija motiviranja zaposlenika u organizacijama u kojima su zaposleni ispitanici. Za zaposlenike su fleksibilni oblici rada bitni budući da im omogućavaju veću ravnotežu poslovnog i privatnog života, a ukoliko se provode na zadovoljavajući način dovode do zadovoljstva zaposlenika.

Programi za osobni rast i razvoj također su jedna od aktivnosti koja pripada nematerijalnim strategijama motiviranja zaposlenika kojom su ispitanici iznadprosječno zadovoljni ( $M = 3,20$ ) i koja je često dostupna ispitanicima.

Kao aktivnosti kojima su zaposlenici najmanje zadovoljni ( $M < 1,5$ ) izdvajaju se podrška odvikavanju od pušenja, psihoterapija i drugi oblici terapije, plaćeni obrok u restoranu u okviru objekta organizacije, financijsko obrazovanje i podrška, savjeti o zdravoj prehrani i zdravom načinu života te privatno zdravstveno osiguranje. Ove aktivnosti su također najmanje dostupne ispitanicima a oni kojima su dostupni ocijenili su ih kao izrazito nezadovoljavajuće.

Redoviti sati opuštanja ili vježbanja u okviru objekta organizacije, osigurani popusti kod ugovornih partnera, dani posvećeni dobrobiti zaposlenika, programi koji potiču fizičku aktivnost te virtualne platforme o dobrobiti zaposlenika također bilježe ispodprosječne ocjene zadovoljstva ( $M < 2,5$ ) iako su dostupne za više od polovicu ispitanika.

Promatrajući ukupno prosječno zadovoljstvo provođenjem aktivnosti za dobrobit zaposlenika može se zaključiti kako su zaposlenici sveukupno ispodprosječno zadovoljni provođenjem aktivnosti za dobrobit zaposlenika ( $M < 2,5$ ).

U tablici 8. prikazane su p-vrijednosti analize povezanosti između zadovoljstva provođenjem aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika i socio-demografskih obilježja ispitanika korištenjem korelacijske analize, Kruskal-Wallis testova i Mann-Whitney U testova ovisno o vrsti promatranih socio-demografskih varijabli.

Tablica 8. Povezanost zadovoljstva provođenjem aktivnosti za dobrobit zaposlenika i socio-demografskih obilježja ispitanika

Obilježja ispitanika		M	P - vrijednost
Spol	Muško	2,38	0,108
	Žensko	2,72	
Dob	< 25	2,07	0,291
	26-30	2,04	
	31-35	2,42	
	36-40	2,62	
	41-45	2,53	
	46-50	2,91	
	51-55	0,56	

	56-60	2,15	
	Prosječna dob	2,17	0,926
Završen stupanj obrazovanja	Srednja stručna sprema	1,79	0,397
	Preddiplomski stručni studij	1,82	
	Preddiplomski sveučilišni studij	2,28	
	Specijalistički diplomski stručni studij	2,43	
	Diplomski sveučilišni studij	2,46	
	Poslijediplomski studij (specijalistički poslijediplomski studij, doktorski studij i sl.)	2,52	
Ukupna duljina radnog staža	6-12 mjeseci	1,50	0,294
	1-3	1,83	
	3-5	2,56	
	5-10	2,36	
	10 >	2,80	
	Prosječni radni staž	2,21	
Duljina radnog staža u trenutnoj organizaciji	6-12 mjeseci	2,39	0,229
	1-3	1,50	
	3-5	2,19	
	5-10	2,12	
	10 >	2,58	
	Prosječni radni staž u trenutnoj organizaciji	2,16	
Pozicija u organizaciji	Nemenadžerska pozicija	2,30	0,867
	Niži menadžment (nadglednik, voditelj odjela i sl.)	2,21	
	Srednji menadžment (rukovoditelj sektora, direktor sektora i sl.)	1,67	
	Viši menadžment (uprava, generalni/izvršni direktor i sl.)	2,28	
Vrsta trenutnog zaposlenja	ugovor na određeno	1,60	<b>0,017</b>
	ugovor na neodređeno	2,43	
	studentski poslovi	2,44	
	drugi radni aranžmani	0,56	

Pogleda li se razina signifikantnosti za provedene analize može se uočiti kako su p-vrijednosti veće od 0,05 za sve socio-demografske varijable osim za vrstu trenutnog zaposlenja, što znači da nije uočena statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika s obzirom na spol, dob, stupanj obrazovanja, ukupnu duljinu radnog staža, duljinu radnog staža u trenutnoj organizaciji te poziciju u organizaciji. Pogleda li se p-vrijednost za vrstu trenutnog zaposlenja može se uočiti kako ona iznosi manje od 0,05 što znači da postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu provođenjem aktivnosti za dobrobit zaposlenika s obzirom na vrstu trenutnog zaposlenja.

Ispitanici su također bili pitani bi li bili spremni napustiti organizaciju zbog nedostatnih inicijativa i aktivnosti vezanih uz osiguranje dobrobiti zaposlenika a odgovori su prikazani u tablici 9.

Tablica 9. Spremnost za napuštanje organizacije zbog nedostatnih inicijativa i aktivnosti vezanih uz osiguranje dobrobiti zaposlenika

		n	%
Biste li bili spremni napustiti organizaciju zbog nedostatnih inicijativa i aktivnosti vezanih uz osiguranje dobrobiti zaposlenika?	DA	79	76,7
	NE	24	23,3

Iz tablice je vidljivo kako bi čak 76,7 % ispitanika bilo spremno napustiti organizaciju ukoliko bi smatrali da su inicijative i aktivnosti vezane uz osiguranje dobrobiti zaposlenika u njihovim organizacijama nedostatne.

#### 4.2.2. Rezultati istraživanja o namjeri napuštanja organizacije

Tablica 10. prikazuje deskriptivnu analizu za varijablu namjera napuštanja organizacije.

Tablica 10. Deskriptivna analiza varijable namjera napuštanja organizacije

Varijabla	M	Me	Mo	SD	Min	Max
Namjera napuštanja organizacije	2,66	2,60	2,40	0,60	1,60	4,2

Napomena: Skala ocjenjivanja od 1 = "posve netočno" do 5 = "posve točno".

Prosječna vrijednost namjere napuštanja organizacije iznosi 2,66 što ukazuje na to da među ispitanicima u određenoj mjeri postoji namjera napuštanja organizacije u kojoj su trenutno zaposleni.

U tablici 11. prikazane su p-vrijednosti analize povezanosti između namjere napuštanja organizacije i socio-demografskih obilježja ispitanika korištenjem korelacijske analize, Kruskal-Wallis testova i Mann-Whitney U testova ovisno o vrsti promatranih socio-demografskih obilježja ispitanika.

Tablica 11. Povezanosti namjere napuštanja organizacije i socio-demografskih obilježja ispitanika

Obilježja ispitanika		M	P - vrijednost
Spol	Muško	2,24	0,904
	Žensko	2,27	
Dob	<25	2,41	0,702
	26-30	2,46	
	31-35	1,90	
	36-40	2,41	
	41-45	1,77	
	46-50	1,86	
	51-55	1,93	
	56-60	2,76	
	Prosječna dob	2,19	
	Završen stupanj obrazovanja	Srednja stručna sprema	2,75
Preddiplomski stručni studij		2,78	
Preddiplomski sveučilišni studij		2,17	
Specijalistički diplomski stručni studij		0,40	
Diplomski sveučilišni studij		2,14	
Poslijediplomski studij (specijalistički poslijediplomski studij, doktorski studij i sl.)		1,27	
Ukupna duljina radnog staža	6-12 mjeseci	1,93	0,843
	1-3	2,21	
	3-5	2,63	
	5-10	2,16	
	10>	2,76	
	Prosječni radni staž	2,34	0,931
Duljina radnog staža u trenutnoj organizaciji	6-12 mjeseci	2,32	0,706
	1-3	2,51	
	3-5	2,11	
	5-10	2,14	
	10>	2,58	
	Prosječni radni staž u trenutnoj organizaciji	2,33	0,373
Pozicija u organizaciji	Nemenadžerska pozicija	2,34	0,708
	Niži menadžment (nadglednik, voditelj odjela i sl.)	2,14	
	Srednji menadžment (rukovoditelj sektora, direktor sektora i sl.)	1,64	
	Viši menadžment (uprava, generalni/izvršni direktor i sl.)	1,84	
Vrsta trenutnog zaposlenja	ugovor na određeno	3,14	<b>0,040</b>
	ugovor na neodređeno	2,14	
	studentski poslovi	2,21	
	drugi radni aranžmani	1,43	

Pogleda li se razina signifikantnosti za provedene analize može se uočiti kako su p-vrijednosti veće od 0,05 za sve socio-demografske varijable osim za vrstu trenutnog zaposlenja, što znači da nije uočena statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika s obzirom na spol, dob, stupanj obrazovanja, ukupnu duljinu radnog staža, duljinu radnog staža u trenutnoj organizaciji te poziciju u organizaciji. Pogleda li se p-vrijednost za vrstu trenutnog zaposlenja može se uočiti kako ona iznosi manje od 0,05 što znači da postoji statistički značajna razlika u namjeri napuštanja organizacije s obzirom na vrstu trenutnog zaposlenja.

#### 4.2.3. Povezanost zadovoljstva provođenjem aktivnosti za dobrobit zaposlenika i namjere napuštanja organizacije

Povezanosti zadovoljstva aktivnostima koje za cilj imaju povećanje dobrobiti zaposlenika i namjere napuštanja organizacije ispitana je putem izračuna Pearsonovih koeficijenata korelacije a dobiveni rezultati prikazani su u tablici 12.

Tablica 12. Korelacijska analiza povezanosti zadovoljstva provođenjem aktivnosti za dobrobit zaposlenika i namjere napuštanja organizacije od strane ispitanika

Aktivnosti za dobrobit zaposlenika	Namjera napuštanja organizacije
Besplatni pregledi vida	r = -0,012 p = 0,921
Teretana u okviru objekta organizacije ili subvencionirano članstvo u teretani	r = -0,098 p = 0,444
Besplatno cijepljenje protiv gripe ili slično	r = -0,178 p = 0,155
Sistematski pregledi	r = -0,109 p = 0,315
Savjeti o zdravoj prehrani i zdravom načinu života	r = -0,094 p = 0,554
Programi koji potiču fizičku aktivnost	r = 0,010 p = 0,990
Dani posvećeni dobrobiti zaposlenika (npr. dan posvećen promicanju zdravlja i dobrobiti zaposlenika)	r = -0,161 p = 0,203
Redoviti sati opuštanja ili vježbanja u okviru objekta organizacije (npr. yoga, pilates)	<b>r = -0,285*</b> <b>p = 0,049</b>
Programi pomoći i savjetodavne usluge za zaposlenike (za poslovne probleme, životne tragedije, probleme s mentalnim i fizičkim zdravljem i sl.)	r = -0,127 p = 0,317

Psihoterapija i drugi oblici terapije	r = - 0,091 p = 0,614
Financijsko obrazovanje i podrška (npr. financijsko savjetovanje u slučaju financijskih poteškoća)	<b>r = -0,343*</b> <b>p = 0,024</b>
Podrška odvikavanju od pušenja	r = -0,362 p = 0,168
Privatno zdravstveno osiguranje	r = -0,165 p = 0,310
Plaćeno osiguranje za slučaj dugotrajnog bolovanja, za slučaj nastupa teške bolesti, za slučaj nezgode, plaćeno životno osiguranje i sl.	<b>r = -0,371**</b> <b>p = 0,001</b>
Plaćeno dopunsko zdravstveno osiguranje	r = -0,189 p = 0,111
Uplate u dobrovoljni mirovinski fond	r = -0,22 p = 0,061
Mogućnost korporativnog volontiranja	r = -0,145 p = 0,233
Virtualne platforme o dobrobiti zaposlenika koje uključuju članke, video materijale, edukacije iz područja cjelovite dobrobiti i sl.	<b>r = -0,242*</b> <b>p = 0,050</b>
Plaćeni obrok u restoranu u okviru objekta organizacije	r = -0,257 p = 0,109
Osigurani popusti kod ugovornih partnera za odmor, putovanja, kulturne manifestacije, gastro ponudu i sl.	r = -0,122 p = 0,330
Fleksibilni oblici rada (npr. rad od kuće, rad na daljinu, skraćeni radni tjedan, dijeljenje rada, klizno radno vrijeme)	<b>r = -0,266**</b> <b>p = 0,000</b>
Programi za osobni rast i razvoj	<b>r = -0,334**</b> <b>p = 0,000</b>
Dodaci na plaću i/ili novčane potpore (božićnica, uskrsnica, darovi za djecu, dodaci za posebne uvjete rada, prijevoz, regres, topli obrok i sl.)	<b>r = -0,350**</b> <b>p = 0,000</b>

Napomena: \*  $p < 0,005$ ; \*\*  $p < 0,001$

Rezultati su pokazali kako postoji povezanosti između zadovoljstva provođenjem određenih aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika i namjere napuštanja organizacije od strane ispitanika. Promatrajući p-vrijednosti može se uočiti kako su zadovoljstvo provođenjem aktivnosti redovitih sati opuštanja ili vježbanja u okviru objekta organizacije, financijskog obrazovanja i podrške, plaćenog osiguranja, virtualnih platformi o dobrobiti zaposlenika, fleksibilnih oblika rada, programa za osobni rast i razvoj te dodatka na plaću i/ili novčanih potpora pokazale umjerenu i negativnu statistički značajnu povezanost s namjerom napuštanja organizacije. Drugim riječima, ispitanici koji su zadovoljni provođenjem navedenih aktivnosti će imati manju namjeru napuštanja organizacije.

Navedeno ukazuje na to kako bi organizacije koje žele spriječiti namjeru napuštanja organizacije od strane svojih zaposlenika, pored tradicionalnih izravnih i neizravnih



materijalnih aspekata nagrađivanja, programa osobnog razvoja te ravnoteže poslovnog i privatnog života, zaposlenicima trebale omogućiti kvalitetno provođenje aktivnosti koje se bave psihološkim aspektima dobrobiti zaposlenika kao i staviti veći fokus na aktivnosti koje izravno potiču fizičku aktivnost.

Ispitano je također i postoji li razlika u zadovoljstvu provođenjem aktivnosti vezanih uz osiguranje dobrobiti zaposlenika i namjere napuštanja organizacije kod zaposlenika koji bi bili spremni napustiti organizaciju zbog nedostatnih inicijativa i aktivnosti vezanih uz osiguranje dobrobiti zaposlenika i onih koji na to ne bi bili spremni. P-vrijednosti provedenih Mann-Whitney testova prikazani su u tablici 13.

Tablica 13. Povezanost ukupnog zadovoljstva provođenjem aktivnosti za dobrobit zaposlenika te namjere napuštanja organizacije i spremnosti ispitanika na napuštanje organizacije zbog nedostatnih aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika

	<b>Spremnost na napuštanje organizacije zbog nedostatnih inicijativa i aktivnosti vezanih uz osiguranje dobrobiti zaposlenika</b>	<b>M</b>	<b>p-vrijednost</b>
Aktivnosti za dobrobit zaposlenika	DA	2,38	0,123
	NE	1,90	
Namjera napuštanja organizacije	DA	2,36	0,138
	NE	1,91	

Pogledaju li se razine signifikantnosti može se uočiti kako p-vrijednosti iznose više od 0,05 što znači da nije prisutna statistički značajna razlika između zaposlenika koji bi bili spremni napustiti organizaciju zbog nedostatnih inicijativa i aktivnosti vezanih uz osiguranje dobrobiti zaposlenika i onih koji na to ne bi bili spremni.

### 4.3. Ograničenje istraživanja

Empirijsko istraživanje u sklopu ovog rada ima nekoliko ograničenja koje je potrebno istaknuti. Prvo se tiče veličine uzorka koja ograničava poopćavanje zaključaka na širu populaciju ispitanika. Također, veličina uzorka stvara izazove vezane uz statističku obradu podataka.

Nadalje, s obzirom na socio-demografska obilježja ispitanika može se reći da je uzorak homogen odnosno da ima malu varijabilnost u socio-demografskim obilježjima ispitanika, što smanjuje mogućnost prepoznavanja značajnih razlika u odgovorima ispitanika s obzirom na ta obilježja.

Još jedno od ograničenja predstavlja metoda prikupljanja podataka budući da se u anketnom upitniku oslanja isključivo na subjektivne odgovore ispitanika. Prilikom davanja odgovora pojedinci mogu imati različite interpretacije istih pitanja, što može dovesti do varijabilnosti u odgovorima koje su posljedica različitog razumijevanja pitanja. Također, ispitanici prilikom davanja odgovora mogu imati tendenciju davanja društveno prihvatljivih odgovora, iako ti odgovori možda ne odražavaju njihove stvarne stavove ili ponašanje.

Konačno, jedno od ograničenja predstavlja i to što upitnik kojim je ispitivana dostupnost i zadovoljstvo aktivnostima koje za cilj imaju osiguranje dobrobiti zaposlenika nije standardiziran zbog čega nisu dostupni podaci za usporedbu rezultata. Također, najveći dio upitnika za aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika temeljen je na istraživanju CIPD-a koji je svoje istraživanje radio na uzorku zaposlenika iz Velike Britanije čije je tržište rada razvijenije od hrvatskog pa su samim time i sustavi za brigu o dobrobiti zaposlenika u organizacijama drugačiji. Dok su u britanskim organizacijama aktivnosti koje za cilj imaju osiguranje dobrobiti zaposlenika usmjerene na poticanje cjelokupne dobrobiti zaposlenika, sustavi za osiguravanje dobrobiti zaposlenika u hrvatskim organizacijama su još uvijek većim dijelom tradicionalno usmjereni na materijalne aspekte nagrađivanja, ravnotežu poslovnog i privatnog života te na pružanje zdravstvene zaštite zaposlenicima.

## 5. ZAKLJUČAK

Aktivnosti usmjerene na poboljšanje dobrobiti zaposlenika nisu samo trend u modernom menadžmentu ljudskih potencijala. Ovi programi, dizajnirani za poboljšanje fizičke, mentalne, financijske i emocionalne dobrobiti zaposlenika, imaju niz prednosti i za organizacije i za zaposlenike. Suvremene organizacije svjesne su kako aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika predstavljaju temeljni stup na kojem počiva opće zadovoljstvo poslom zaposlenika. Kroz programe za osiguranje dobrobiti zaposlenika organizacije stvaraju okruženje u kojem zaposlenici ne samo da rade, nego i napreduju i razvijaju se kao osobe. S druge strane za zaposlenike su ovi programi ključni za njihovo opće zadovoljstvo, motivaciju i uspjeh na radnom mjestu. Nedostatak tih programa može negativno utjecati na moral zaposlenika i njihovu sposobnost da se odupru privlačnim ponudama drugih organizacija koje nude bolje politike za povećanje dobrobiti zaposlenika. Upravo iz navedenih razloga zaposlenici su često spremni razmotriti opciju napuštanja organizacije ako im priželjkivane aktivnosti za dobrobit zaposlenika nisu dostupne jer su svjesni da takve aktivnosti doprinose njihovom boljem životu i karijeri.

Cilj empirijskog istraživanja u sklopu ovog diplomskog rada bio je ispitati imaju li zaposlenici veću namjeru napustiti organizaciju ukoliko nisu zadovoljni provođenjem aktivnosti koje za cilj imaju osiguranje dobrobiti zaposlenika. Empirijski rezultati pokazali su da zaposlenici sveukupno nisu zadovoljni aktivnostima za osiguranje dobrobiti zaposlenika te da u određenoj mjeri pokazuju namjeru napuštanja organizacije. Također, u sklopu istraživanja ispitana je povezanost između različitih socio-demografskih obilježja zaposlenika i zadovoljstva provođenjem aktivnosti za dobrobit zaposlenika odnosno namjere napuštanja organizacije gdje se kao jedina značajna varijabla pokazala vrsta trenutnog zaposlenja (ugovor na određeno, ugovor na neodređeno, studentski poslovi i drugi radni aranžmani). Osim toga, ispitanike se također pitalo i bi li bili spremni napustiti organizaciju zbog nedostatnih inicijativa i aktivnosti vezanih uz osiguranje dobrobiti zaposlenika gdje je skoro 80 % zaposlenika odgovorilo potvrdno.

Prilikom analize dostupnih aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika uočeno je kako organizacije u kojima su ispitanici zaposleni primarno stavljaju fokus na izravne materijalne kompenzacije poput dodatka na plaću i novčanih nagrada te na neizravne materijalne kompenzacije poput mirovinskog osiguranja te zdravstvene zaštite. Od nematerijalnih oblika

motiviranja ističu se fleksibilni oblici rada te programi osobnog rasta i razvoja. S druge strane, iako je važnost mentalnog zdravlja sve prepoznatija u poslovnom svijetu, inicijative koje izravno utječu na mentalno zdravlje zaposlenika poput psihoterapije, virtualnih platformi o dobrobiti zaposlenika i dana posvećenih mentalnom zdravlju, nisu dovoljno prisutne u organizacijama rada ispitanika. Također, iako je uočeno da organizacije brinu o zdravlju svojih zaposlenika putem redovitih sistematskih pregleda, pregleda vida, cijepljenja protiv zaraznih bolesti i zdravstvenog osiguranja, aktivnosti koje potiču tjelovježbu te zdravi način ishrane u velikoj mjeri nisu dostupne zaposlenicima.

Analizirajući povezanost između zadovoljstva aktivnostima koje za cilj imaju osiguranje dobrobiti zaposlenika i namjere napuštanje organizacije dokazano je kako je zadovoljstvo određenim aktivnostima za dobrobit zaposlenika negativno i statistički značajno povezano s namjerom napuštanja organizacije. Aktivnosti koje su se u istraživanju pokazale statistički značajno povezanim s namjerom napuštanja organizacije su redoviti sati opuštanja ili vježbanja u okviru objekta organizacije, financijsko obrazovanje i podrška, plaćeno osiguranje (za slučaj dugotrajnog bolovanja, za slučaj nastupa teške bolesti, za slučaj nezgode, plaćeno životno osiguranje), virtualne platforme o dobrobiti zaposlenika, fleksibilni oblici rada, programi za osobni rast i razvoj te dodaci na plaću i/ili novčane potpore. Drugim riječima, zaposlenici koji su zadovoljni provođenjem navedenih aktivnosti iskazali su manju namjeru napuštanja organizacije. Ovakvi rezultati istraživanja ukazuju na potrebu za stvaranjem kvalitetnog sustava cjelovite dobrobiti zaposlenika od strane organizacija koji uključuje aktivnosti koje pridonose financijskom, mentalnom i fizičkom zdravlju zaposlenika, ali i osigurava prilike za profesionalni napredak, izgradnju dobrih međuljudskih odnosa te ravnotežu poslovnog i privatnog života.

Prepoznavanje namjere napuštanja organizacije od strane zaposlenika ključno je jer često predstavlja važan prediktor stvarnog odlaska zaposlenika iz organizacije. Identificiranje ranih znakova nezadovoljstva i namjere napuštanja omogućuje organizacijama da poduzmu korektivne mjere kako bi zadržale vrijedne zaposlenike. Aktivnosti za dobrobit zaposlenika igraju važnu ulogu u ovom kontekstu jer mogu smanjiti namjeru napuštanja organizacije. Osjećaj da su vrijedni i da se njihova dobrobit cijeni unutar organizacije povećava privrženost zaposlenika organizaciji i njihovu motivaciju za ostanak u organizaciji. Osim toga, aktivnosti za dobrobit zaposlenika također pomažu u smanjenju stresa i povećanju opće sreće zaposlenika na radnom mjestu. Također, namjeru zaposlenika da napuste organizaciju smanjuju i niže razine

stresa i veće zadovoljstvo uvjetima rada. Zaključno, organizacije koje su usmjerene na prevenciju namjere napuštanja organizacije od strane zaposlenika putem ulaganja u dobrobit svojih zaposlenika često imaju nižu fluktuaciju radne snage, imaju konkurentske prednosti na tržištu rada te ostvaruju bolje poslovne rezultate.

## POPIS IZVORA

1. Abbasi, S. M. i Hollman, K. W. (2000.), Turnover: the real bottom line, *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342. <https://doi.org/10.1177/009102600002900303>
2. Ak, B. (2018.), Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work review, *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 0-5. <https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000253>
3. Al Halbusi, H. i Hamid, F. (2018.), Antecedents influence turnover intention: theory extension, *Journal of Organizational Behavior Research*, 3(2), 287-304.
4. Al-Kahtani, A. (2015.b), Investigating Factors that Influence Employees' Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works, *International Journal of Business and Management*, 10(12), 152-166. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n12p152>
5. Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Alsuraihi, A. i Ibrahim, I. (2021.), Employee Turnover: Causes, importance and retention strategies, *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1-10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
6. Alagaraja, M. (2020.), Wellbeing in the Workplace: A New Conceptual Model and Implications for Practice, u: Dhiman, S. (ur.), *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being* (str. 307-328.), Cham: Palgrave Macmillan
7. Allen, D. G., Bryant, P. i Vardaman, J. M. (2010.), Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies, *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.2010.51827775>
8. Allen, D. G., Weeks, K. P. i Moffitt, K. R. (2005.), Turnover Intentions and voluntary turnover: the moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk Aversion, *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 980-990. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.980>
9. Amankwaa, A. i Anku-Tsede, O. (2015.), Linking Transformational Leadership to Employee Turnover, The Moderating Role of Alternative Job Opportunity, *International Journal of Business Administration*, 6(4), 19-29. <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n4p19>
10. Araújo, J. M. i Pestana, G. (2017.), A framework for social well-being and skills management at the workplace, *International Journal of Information Management*, 37(6), 718-725. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.009>
11. Armstrong, M. (2006.), *Strategic human resource management: A guide to action*, London: Kogan Page

12. Arshad, H. i Puteh, F. (2015), Determinants of turnover intention among employees, *Journal of Administrative Science*, 12(2), 1-15.
13. Arshadi, N. i Damiri, H. (2013.), The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84(9), 706-710.
14. Aryanti, R. D., Sari, E. Y. D. i Widiana, H. S. (2020.), A Literature Review of Workplace Well-Being, u: Farah, R. R., Karifianto, D. M., Rahayu, E. L., Cant, M., Zhumankyzy, A., Sari, L. K., Manzano, V. U. i Perez, A. B (ur.), *Proceedings of the International Conference on Community Development* (str. 605-609.), Paris: Atlantis Press
15. Baccarani, C., Mascherpa, V. i Minozzo, M. (2013.c), Zen and well-being at the workplace, *The TQM Journal*, 25(6), 606-624. <https://doi.org/10.1108/tqm-07-2013-0077>
16. Baciú, L. i Vîrgă, D. (2018.), Well-being and Turnover Intentions among Romanian Social Workers, *Social Work Review/Revista de Asistentă Socială*, 5(4), 89-107.
17. Bakker, A. B. (2015.), Towards a multilevel approach of employee well-being, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 839-843. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2015.1071423>
18. Barak, M., Nissly, J. i Levin, A. (2001.), Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis, *Social Service Review*, 75(4), 625-661. <https://doi.org/10.1086/323166>
19. Bartels, A. L., Peterson, S. J. i Reina, C. S. (2019.), Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale, *PLOS ONE*, 14(4), 1-21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
20. Bodjrenou, K., Xu, M. i Bomboma, K. (2016.), Study on Determining Factors of Employee Retention, *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261-268. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
21. Bothma, C. i Roodt, G. (2013), The validation of the turnover intention scale, *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
22. Bourke, L. i Geldens, P. M. (2006.), Subjective Wellbeing and its Meaning for Young People in a Rural Australian Center, *Social Indicators Research*, 82(1), 165-187. <https://doi.org/10.1007/s11205-006-9031-0>
23. Braje, I. N., Aleksić, A. i Babok, L. (2019.), Važnost intrinzičnih i ekstrinzičnih motivatora kod odabira prvog poslodavca, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 7(1), 95-108. <https://doi.org/10.31784/zvr.7.1.14>

24. Chen, M. F., Lin, C. i Lien, G. Y. (2011.), Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention, *The Service Industries Journal*, 31(8), 1327-1345.  
<https://doi.org/10.1080/02642060903437543>
25. CIPD (2022.), Health and Wellbeing at Work, preuzeto 7. srpnja 2023. s  
[https://www.cipd.org/globalassets/media/comms/news/health-wellbeing-work-report-2022\\_tcm18-108440.pdf](https://www.cipd.org/globalassets/media/comms/news/health-wellbeing-work-report-2022_tcm18-108440.pdf)
26. Daniels, K. (2000.), Measures of five aspects of affective well-being at work, *Human Relations*, 53(2), 275-294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
27. Danna, K. i Griffin, R. W. (1999.), Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature, *Journal of Management*, 25(3), 357-384.  
<https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
28. Dayal, G. i Verma, P. (2021.), Employee Satisfaction and Organization Commitment: Factors Affecting Turnover Intentions and Organization Performance, *Ilkogretim Online*, 20(5), 315-324.
29. De Simone, S. (2014.), Conceptualizing wellbeing in the workplace, *International journal of business and social science*, 5(12), 118-122.
30. Deery, M. (2008.), Talent management, work-life balance and retention strategies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792-806.  
<https://doi.org/10.1108/09596110810897619>
31. Diener, E. (1984.), Subjective well-being, *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
32. Diener, E. (2000.), Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index, *American psychologist*, 55(1), 1-34.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.34>
33. Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. i Smith, H. L. (1999.), Subjective well-being: Three decades of progress, *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
34. Doble, S. E. i Santha, J. C. (2008.), Occupational Well-Being: Rethinking Occupational Therapy Outcomes, *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 75(3), 184-190.  
<https://doi.org/10.1177/000841740807500310>
35. Dwivedi, S. (2015.), Turnover intentions: Scale construction & validation, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50(3), 452-468.
36. Emeji, T. I. (2018.), Organizational justice and turnover intention, *Noble International Journal of Social Sciences Research*, 3(12), 97-104.



37. Employer Partner (2023., 17. srpanj), Otkrivamo 10% najboljih tvrtki u upravljanju ljudskim potencijalima, preuzeto 16. rujna s <https://employerpartner.eu/hr/otkrivamo-10-najboljih-tvrtki-u-upravljanju-ljudskim-potencijalima>
38. Fisher, C. D. (2010.), Happiness at work, *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
39. Gardner, T. M. (2020., 17. studeni), 13 signs that someone is about to quit, according to research, *Harvard Business Review*, preuzeto 25. kolovoza s <https://hbr.org/2016/10/13-signs-that-someone-is-about-to-quit-according-to-research>
40. Goh, J., Pfeffer, J. i Zenios, S. A. (2015.), Workplace stressors & health outcomes: Health policy for the workplace, *Behavioral Science & Policy*, 1(1), 43-52. <https://doi.org/10.1177/237946151500100107>
41. Grant, A. M., Christianson, M. K. i Price, R. W. (2007.), Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs, *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
42. Grawitch, M. J., Gottschalk, M i Munz, D. C. (2006.), The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being and organizational improvements, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
43. Guest, D. (2017.), Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework, *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
44. Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W. i Griffeth, R. W. (2012.), Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion, *Psychological Bulletin*, 138(5), 831-858. <https://doi.org/10.1037/a0027983>
45. Jain, A., Giga, S. i Cooper, C. L. (2009.), Employee wellbeing, control and organizational commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 256-273. <https://doi.org/10.1108/01437730910949535>
46. Joy, M. (2016.), A Study on the Impact of Job Satisfaction on Employee Withdrawal Behaviours in Information Technology Industry, *The International Journal of Business & Management*, 4(5), 340-343.
47. Kamalaveni, M., Ramesh, S. i Vetrivel, T. (2019.), A review of literature on employee retention, *International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS)*, 4(4), 1-10.

48. Kazi, G. M. i Zadeh, Z. F. (2011.), The contribution of individual variables: Job satisfaction and job turnover, *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(5), 984-991.
49. Khairunisa, N. A. i Muafi, M. (2022.), The effect of workplace well-being and workplace incivility on turnover intention with job embeddedness as a moderating variable, *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 4(1), 11-23.  
<https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i1.303>
50. Law, M., Steinwender, S. i Leclair, L. L. (1998.), Occupation, Health and Well-Being, *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 65(2), 81-91.  
<https://doi.org/10.1177/000841749806500204>
51. Lazzari, M., Álvarez, J. M. S. i Ruggieri, S. (2022.), Predicting and explaining employee turnover intention, *International Journal of Data Science and Analytics*, 14(3), 279-292.  
<https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
52. Lei, N. J. i Suntrayuth, N. S. (2023.), The impact of job demands and resources on occupational well-being, job engagement, and turnover intention: the mediating role of occupational well-being, *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33(2), 1232-1257. <https://doi.org/10.59670/jns.v33i.783>
53. Litchfield, P. J. (2020.), Workplace wellbeing, *Perspectives in Public Health*, 141(1), 11-12. <https://doi.org/10.1177/1757913920951388>
54. Maertz, C. P. i Campion, M. A. (2004.), Profiles in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory, *Academy of Management Journal*, 47(4), 566-582.  
<https://doi.org/10.2307/20159602>
55. Mai, K. M., Ellis, A. P. J., Christian, J. S. i Porter, C. O. L. H. (2016.), Examining the effects of turnover intentions on organizational citizenship behaviors and deviance behaviors: A psychological contract approach, *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1067-1081. <https://doi.org/10.1037/apl0000115>
56. Mäkikangas, A., Feldt, T. i Kinnunen, U. (2007.), Warr's scale of job-related affective well-being: A longitudinal examination of its structure and relationships with work characteristics, *Work & Stress*, 21(3), 197-219.  
<https://doi.org/10.1080/02678370701662151>
57. Mulang, H. (2022.), Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention, *Golden Ratio of Human Resources Management*, 2(2), 86-97. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>

58. Ngo-Henha, P. E. (2018.), A review of existing turnover intention theories, *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11), 2760-2767.
59. Ongori, H. (2007.), A review of the literature on employee turnover, *African Journal of Business Management*, 1(3), 49-54. <https://doi.org/10.5897/ajbm.9000027>
60. Osman, M. K. (2013.), High-Performance Work Practices and Hotel Employee Performance: The Mediation of Work Engagement, *International Journal of Hospitality Management*, 1(32), 132-140. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
61. Page, K. M. i Vella-Brodrick, D. (2008.), The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being: A New Model, *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
62. Podsakoff, N. P., LePine, J. A. i LePine, M. (2007.), Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
63. Putnam, L. (2015.), *Workplace Wellness that Works: 10 steps to infuse well-being and vitality into any organization*, Hoboken, NJ: Wiley
64. Roodt, G. (2004.), Turnover intentions, preuzeto 24. lipnja 2023. s [https://www.researchgate.net/post/What\\_are\\_the\\_Turnover\\_Intention\\_Scale\\_TIS-6\\_questions](https://www.researchgate.net/post/What_are_the_Turnover_Intention_Scale_TIS-6_questions)
65. Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K. i Zaman, K. (2013.), Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: What we know, what should we know, *World Applied Sciences Journal*, 23(6), 764-770.
66. Rahman, W. i Nas, Z. (2013.), Employee development and turnover intention: theory validation, *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564-579. <https://doi.org/10.1108/ejtd-may-2012-0015>
67. Ryan, R. M. i Deci, E. L. (2001.), On Happiness and Human Potentials: A review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being, *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
68. Robertson, I. T., Birch, A. J. i Cooper, C. L. (2012.), Job and work attitudes, engagement and employee performance, *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 224-232. <https://doi.org/10.1108/01437731211216443>
69. Rodríguez-Sánchez, J., González-Torres, T., Montero-Navarro, A. i Losada, R. G. (2020.), Investing Time and Resources for Work-Life Balance: The Effect on Talent

- Retention, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>
70. Shapira-Lishchinsky, O. i Even-Zohar, S. (2011.), Withdrawal Behaviors Syndrome: An Ethical perspective, *Journal of Business Ethics*, 103(3), 429-451. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0872-3>
71. Shore, L. M. i Martin, H. J. (1989.), Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions, *Human Relations*, 42(7), 625-638. <https://doi.org/10.1177/001872678904200705>
72. Sivapragasam, P. i Raya, R. (2017.), HRM and Employee Engagement Link: Mediating Role of Employee Well-being, *Global Business Review*, 19(1), 147-161. <https://doi.org/10.1177/0972150917713369>
73. Tett, R. P. i Meyer, J. P. (1993.), Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
74. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. i Atkinson, C. (2020.), *Human resource management*, Harlow: Pearson
75. Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K. i Tissington, P. A. (2004.), Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction, *British Journal of Management*, 15(4), 351-360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>
76. Van Praag, B., Frijters, P. i Ferrer-I-Carbonell, A. (2003.), The anatomy of subjective well-being, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 51(1), 29-49. [https://doi.org/10.1016/s0167-2681\(02\)00140-3](https://doi.org/10.1016/s0167-2681(02)00140-3)
77. Wakeling, A. (2014., 1. listopad), Is it time wellbeing grew up?, ACAS, preuzeto 8. kolovoza s <https://business-and-management.bl.uk/artifacts/3871651/is-it-time-wellbeing-grew-up/4677851/>
78. Warr, P. (1999.), Well-being and the workplace, u: Kahneman, D., Diener, E. i Schwarz, N. (ur.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (str. 392-412.), New York, NY: Russell Sage Foundation
79. Winstanley, D. i Woodall, J. (2000.), The ethical dimension of human resource management, *Human Resource Management Journal*, 10(2), 5-20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2000.tb00017.x>

80. Wong, F., Yee, H., J. i Azahari, A. R. (2016.), The influence of sustainable organization practices and employee well-being on turnover intention, *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 24(5), 47-62.
81. Wright, T. A. (2010.), More than Meets the Eye: The Role of Employee Well-Being in Organizational Research, u: Linley, P. A., Harrington, S. i Garcea, N. (ur.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (str. 1-22.), Oxford: Oxford University Press
82. Wright, T. W. i Cropanzano, R. (2000.), Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
83. Yücel, İ. (2012.), Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study, *International Journal of Business and Management*, 7(20), 44-58. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p44>
84. Zulkarnain, Z. i Akbar, K. (2013.), Analysis of Psychological Well-being and Turnover intentions of Hotel Employees: An Empirical Study, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 3(3), 662-671.

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Prakse upravljanja ljudskim potencijalima koje promiču dobrobit zaposlenika.....	13
Tablica 2. Prikaz aktivnosti za dobrobit zaposlenika u odabranim hrvatskim organizacijama	15
Tablica 3. Prikaz teorija vezanih uz namjeru napuštanja organizacije .....	19
Tablica 4. Četiri generička procesa u donošenju konačne odluke o napuštanju organizacije .	27
Tablica 5. Moguće aktivnosti za zadržavanje zaposlenika u različitim područjima upravljanja ljudskim potencijalima .....	32
Tablica 6. Distribucija socio-demografskih obilježja ispitanika.....	39
Tablica 7. Dostupnost i zadovoljstvo provođenjem aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika .....	41
Tablica 8. Povezanost zadovoljstva ispitanika provođenjem aktivnosti za dobrobit zaposlenika i socio-demografskih obilježja ispitanika.....	43
Tablica 9. Spremnost napuštanja organizacije zbog nedostatnih inicijativa i aktivnosti vezanih uz osiguranje dobrobiti zaposlenika .....	45
Tablica 10. Deskriptivna analiza varijable namjera napuštanja organizacije .....	45
Tablica 11. Povezanosti namjere napuštanja organizacije i odabranih socio-demografskih obilježja ispitanika.....	46
Tablica 12. Korelacijska analiza povezanosti zadovoljstva provođenjem aktivnosti za dobrobit zaposlenika i namjere napuštanja organizacije od strane ispitanika .....	47
Tablica 13. Povezanost ukupnog zadovoljstva aktivnosti za dobrobit zaposlenika te namjere napuštanja organizacije i spremnosti ispitanika na napuštanje organizacije zbog nedostatnih aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika .....	49

## PRILOG – ANKETNI UPITNIK

Poštovana/Poštovani!

Ljubazno Vas molim da sudjelujete u istraživanju koje se provodi u svrhu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Cilj ovog istraživanja je istražiti povezanost između brige za dobrobit zaposlenika i namjere napuštanja organizacije od strane zaposlenika.

Vaše sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno, a provodi se putem upitnika koji se nalazi u nastavku. Svi prikupljeni podaci bit će potpuno anonimni i koristit će se isključivo u svrhu ovog istraživanja i pisanja diplomskog rada.

Ispunjavanje upitnika trebalo bi Vam oduzeti oko 5 minuta. Ljubazno molim da na sva pitanja odgovorite iskreno i što objektivnije kako bi bila osigurana kvaliteta istraživanja.

Za dodatna pitanja slobodno se obratite putem e-maila: [lduno@net.efzg.hr](mailto:lduno@net.efzg.hr).

Hvala Vam unaprijed na Vašem vremenu i suradnji!

Leona Duno, studentica sveučilišnog studija Poslovna ekonomija Ekonomskog fakulteta u Zagrebu

1. Niže se nalazi popis aktivnosti koje za cilj imaju osigurati dobrobit zaposlenika. Ocijenite u kojoj mjeri ste zadovoljni s pojedinim aktivnostima koje osiguravaju dobrobit zaposlenika u organizaciji u kojoj ste zaposleni koristeći skalu od **1 = “uopće nisam zadovoljan/a** do **5 = “posve sam zadovoljan/a”**. Ukoliko Vam organizacija ne pruža neku od navedenih aktivnosti označite odgovor „**nije dostupno**“.

1	Besplatni pregledi vida	Nije dostupno	1----2----3----4----5
2	Teretana u okviru objekta organizacije ili subvencionirano članstvo u teretani	Nije dostupno	1----2----3----4----5
3	Besplatno cijepljenje protiv gripe ili slično	Nije dostupno	1----2----3----4----5
4	Sistematski pregledi	Nije dostupno	1----2----3----4----5
5	Savjeti o zdravoj prehrani i zdravom načinu života	Nije dostupno	1----2----3----4----5
6	Programi koji potiču fizičku aktivnost	Nije dostupno	1----2----3----4----5
7	Dani posvećeni dobrobiti zaposlenika (npr. dan posvećen promicanju zdravlja i dobrobiti zaposlenika)	Nije dostupno	1----2----3----4----5

8	Redoviti sati opuštanja ili vježbanja u okviru objekta organizacije (npr. yoga, pilates)	Nije dostupno	1-----2-----3-----4-----5
9	Programi pomoći i savjetodavne usluge za zaposlenike (za poslovne probleme, životne tragedije, probleme s mentalnim i fizičkim zdravljem i sl.)	Nije dostupno	1-----2-----3-----4-----5
10	Psihoterapija i drugi oblici terapije	Nije dostupno	1-----2-----3-----4-----5
11	Financijsko obrazovanje i podrška (npr. financijsko savjetovanje u slučaju financijskih poteškoća)	Nije dostupno	1-----2-----3-----4-----5
12	Podrška odvikavanju od pušenja	Nije dostupno	1-----2-----3-----4-----5
13	Privatno zdravstveno osiguranje	Nije dostupno	1-----2-----3-----4-----5
14	Plaćeno osiguranje za slučaj dugotrajnog bolovanja, za slučaj nastupa teške bolesti, za slučaj nezgode, plaćeno životno osiguranje i sl.	Nije dostupno	1-----2-----3-----4-----5
15	Plaćeno dopunsko zdravstveno osiguranje	Nije dostupno	1-----2-----3-----4-----5
16	Uplate u dobrovoljni mirovinski fond	Nije dostupno	1-----2-----3-----4-----5
17	Mogućnost korporativnog volontiranja	Nije dostupno	1-----2-----3-----4-----5
18	Virtualne platforme o dobrobiti zaposlenika koje uključuju članke, video materijale, edukacije iz područja cjelovite dobrobiti i sl.	Nije dostupno	1-----2-----3-----4-----5
19	Plaćeni obrok u restoranu u okviru objekta organizacije	Nije dostupno	1-----2-----3-----4-----5
20	Osigurani popusti kod ugovornih partnera za odmor, putovanja, kulturne manifestacije, gastro ponudu i sl.	Nije dostupno	1-----2-----3-----4-----5
21	Fleksibilni oblici rada (npr. rad od kuće, rad na daljinu, skraćeni radni tjedan, dijeljenje rada, klizno radno vrijeme)	Nije dostupno	1-----2-----3-----4-----5
22	Programi za osobni rast i razvoj	Nije dostupno	1-----2-----3-----4-----5
23	Dodaci na plaću i/ili novčane potpore (božićnica, uskrsnica, darovi za djecu, dodaci za posebne uvjete rada, prijevoz, regres, topli obrok i sl.)	Nije dostupno	1-----2-----3-----4-----5

2. Sljedeće tvrdnje imaju za cilj utvrditi u kojoj mjeri namjeravate ostati u organizaciji u kojoj ste zaposleni. Tvrdnje ocijenite koristeći skalu od **1 = “posve netočno“** do **5 = “posve točno“** ovisno o mjeri u kojoj se navedene tvrdnje odnose na Vas.

1	Često razmišljam o napuštanju posla.	1-----2-----3-----4-----5
2	Često pretražujem novinske oglase za posao u potrazi za boljim poslom.	1-----2-----3-----4-----5
3	Moj posao zadovoljava moje osobne potrebe.	1-----2-----3-----4-----5



4	Često sam frustriran/a kada mi se na poslu ne pruži prilika za postizanjem svojih osobnih ciljeva vezanih uz posao.	1-----2-----3-----4-----5
5	Moja osobna uvjerenja su često ugrožena na poslu.	1-----2-----3-----4-----5
6	Često maštam o drugom poslu koji će bolje odgovarati mojim osobnim potrebama.	1-----2-----3-----4-----5
7	Velika je vjerojatnost da bih prihvatio/la ponudu za drugi posao s istom plaćom.	1-----2-----3-----4-----5
8	Često se radujem novom danu na poslu.	1-----2-----3-----4-----5
9	Često razmišljam o pokretanju vlastitog posla.	1-----2-----3-----4-----5
10	Odgovornosti koje imam me sprečavaju da napustim sadašnji posao.	1-----2-----3-----4-----5
11	Pogodnosti (beneficije) koje imam na trenutnom poslu me sprečavaju da napustim sadašnji posao.	1-----2-----3-----4-----5
12	Često sam emocionalno uznemiren/a kada dolazim kući nakon posla.	1-----2-----3-----4-----5
13	Moj trenutni posao negativno utječe na moju dobrobit.	1-----2-----3-----4-----5
14	"Strah od nepoznatog" me sprječava u napuštanju sadašnjeg posla.	1-----2-----3-----4-----5
15	Često pretražujem internet u potrazi za drugim poslovnim mogućnostima.	1-----2-----3-----4-----5

## SOCIO-DEMOGRAFSKA PITANJA

### 1. Spol:

- Muško
- Žensko
- Ostalo

### 2. Dob: \_\_\_\_

### 3. Završen stupanj obrazovanja

- Srednja stručna sprema
- Preddiplomski stručni studij
- Preddiplomski sveučilišni studij
- Specijalistički diplomski stručni studij
- Diplomski sveučilišni studij
- Poslijediplomski studij (specijalistički poslijediplomski studij, doktorski studij i sl.)

### 4. Ukupna duljina radnog staža: \_\_\_\_

### 5. Duljina radnog staža u trenutnoj organizaciji: \_\_\_\_

### 6. Na kojoj se poziciji u organizaciji nalazite?

- Nemenadžerska pozicija
- Niži menadžment (nadglednik, voditelj odjela i sl.)

- Srednji menadžment (rukovoditelj sektora, direktor sektora i sl.)
- Viši menadžment (uprava, generalni/izvršni direktor i sl.)

**7. Vrsta trenutnog zaposlenja?**

- ugovor na određeno
- ugovor na neodređeno
- sezonski rad
- studentski poslovi
- drugi radni aranžmani – Koji? \_\_\_\_

**8. Biste li bili spremni napustiti organizaciju zbog nedostatnih inicijativa i aktivnosti vezanih uz osiguranje dobrobiti zaposlenika?**

- DA
- NE

## ŽIVOTOPIS STUDENTICE

---

### Leona Duno

· Veslačka ul. 23, 10000, Zagreb, Hrvatska · +385 97 655 6398 [leona.duno@gmail.com](mailto:leona.duno@gmail.com)·

---

### Iskustvo

2/2022. - 7/2023.

**Asistent u Sektoru ljudskih potencijala – Služba organizacijskog razvoja i upravljanja karijerom / Erste&Steiermärkische Bank d.d.**

- Rad u selekcijskim aplikacijama i pretraživanje baze kandidata
  - Organizacija selekcijskih intervjuova i testiranja kandidata
  - Komunikacija s kandidatima tijekom selekcije
  - Evidencija ugovora s dobavljačima u području selekcije
  - Izrada izvještaja i redovito ažuriranje baze podataka
  - Organizacija i praćenje studentskih poslova i studentskih praksi
  - Ažuriranje internih procedura vezanih za angažman studenata
  - Sudjelovanje u Employer Branding aktivnostima
- 

### Obrazovanje

2019. -

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer Menadžment / Ekonomski fakultet Zagreb**

2018. – 2019.

**Preddiplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija / Ekonomski fakultet Mostar**

2014. – 2018.

**Opća gimnazija / Srednja škola Ivan Goran Kovačić Kiseljak**

---

### Aktivnosti

10/2021. – 2/2023.

**U4HR / Član udruge**

- Aktivno sudjelovanje na projektima, predavanjima i radionicama udruge vezanih uz menadžment ljudskih potencijala

10/2021. – 10/2022.

**Hrvatska studentska asocijacija/ Tim Ljudski potencijali**

- Rekrutacija novih članova
- Organizacija teambuildinga i različitih događanja
- Ažuriranje i vođenje baze svih članova udruge, komunikacija sa sponzorima i suradnicima
- Organizacija te sudjelovanje na različitim projektima

- Provođenja procesa onboardinga novih članova, briga o motivaciji i zadovoljstvu članova
  - Organizacija internih edukacija
- 

## Vještine

**Rad na računalu** Napredno korištenje MS Office programa, Canva

**Strani jezici.** Engleski jezik (B2/2)  
Njemački jezik (A2)

**Organizacijske vještine:** iskustvo vođenja tima, upravljanje i organizacija projekata i događaja, organizacija selekcijskog procesa

**Društvene vještine:** ekstrovertnost, komunikativnost, prilagodljivost, spremnost na suradnju i timski rad, pristupačnost, odgovornost, poslovna pismenost

**Ostale vještine:** vozačka dozvola B kategorije